22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı

22-24 Mayıs 2014

Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Editör
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Editör Yardımcısı
Arş. Gör. M. Tahir DEMİRSEL

Konya-2014

22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı

22-24 Mayıs 2014

© Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarlarına aittir.

Editör
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Editör Yardımcısı
Arş. Gör. M. Tahir DEMİRSEL

ISBN: 9978-605-4769-66-7

Dizgi&Grafik
Himmet AKSOY

Aybil Yayınevi Sertifika No : 17394
Aybil Basımevi Sertifika No : 20781

AYBİL YAYINLARI

www.aybilonline.com

Baskı & Cilt:
Aybil Dijital Baskı Sistemleri ve Matbaa Hizmetleri
Ferhuniye Mh. Sultanşah Cd. No:30/A KONYA
Tel: 0.332 350 21 71 Fax: 0.332 350 71 21

KONYA-MAYIS- 2014

SUNUŞ

40. yıl kutlamalarına hazırlandığımız Selçuk Üniversitesi kurulduğu 1975 yılından bu yana her alanda gelişim trendini yakalamış, bilimsel, sosyal, ekonomik, kültürel ve sportif anlamda etkin ve dinamik bir şehir üniversitesi hüviyeti kazanmıştır. 74.000 öğrencisi ile Türkiye'nin en büyük yükseköğretim kurumları arasında yer alan Selçuk Üniversitesi yaptığı bilimsel araştırmalar kadar, gerçekleştirdiği bilimsel toplantılarla da bilim dünyasında adından söz ettirmektedir. Bu hedef doğrultusunda 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından düzenlenmesinden dolayı büyük bir memnuniyet duymaktayım.

Bilgi çağının hakim olduğu dünyada yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte artık işletme biliminin gerekliliğine olan ihtiyaç geçmişe göre çok daha fazla artmıştır. Bu denli önemli bir hale gelen işletme biliminde yaşanan olağanüstü gelişim, ekonominin tüm unsurlarını olduğu gibi bu unsurları oluşturan insanı da değiştirmiş ve insan yaşamının unsurlarını da derinden etkilemiştir. Dünya ekonomisinin seyri dikkate alındığında bu etkileşimin önümüzdeki yıllarda çok daha fazla olacağına kesin gözüyle bakılmaktadır.

Ülkemiz de hiç şüphe yok ki işletme bilimindeki bu hızlı gelişim trendinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Özellikle son yıllarda kamu kurumlarımız dahi işletme politikalarında radikal değişiklikler yapma yoluna gitmiş, ayakta kalabilmek ve işleyişlerini daha etkin hale getirebilmek için özel teşebbüslerle rekabet etmeye başlamışlardır. Doğru yönetim modelleri uygulandığında daha önce verimlilikleri düşük olan birçok kamu kurumunun kısa sürede ayağa kalkabildiğini ve iktisadi dinamiklerini harekete geçirerek vizyonunu geliştirdiğini memnuniyetle görmekteyiz.

Kuramsal ve uygulamalı bir disiplin olarak yönetim ve organizasyon, giderek artan ölçüde önemli çalışmaların yapıldığı uygulamaya dönük sorunların tespit edildiği ve çözüm önerilerinin getirildiği bir alan konumundadır. Bu bağlamda, yönetim ve organizasyon kongreleri bilimsel birikime ciddi katkı sağlamakta ve sektör uygulamalarına yön vermektedir.

Düzenli, yöntemli ve özenli çalışmaların paylaşıldığı akademik bir ortam olarak yönetim ve organizasyon kongrelerinin geçmişten bugüne taşınmasında, hiç kuşkusuz kongrelerin oluşumu ve gelişimini sağlayan ve destekleyen, yetkin akademisyenleri ile kongreleri düzenleyen kişi ve kuruluşların katkıları bulunmaktadır. Bu kapsamda, Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından düzenlenmekte olan 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne erişinceye kadar, önceki kongrelerin düzenlenmesinde emeği geçen tüm kişi ve kuruluşları saygıyla anmalıyız.

Kongreler bilgi ve birikimlerin paylaşıldığı ortamları sağlama yanında, alanda çalışanların sosyal etkileşimlerinin gerçekleştiği zaman dilimleridir. Bu vesile ile kongre katılımcılarını Konya'da ve Üniversitemde misafir etmek beni hem mutlu etmekte hem de heyecanlandırmaktadır. Kongrenin düzenlenmesindeki yoğun çaba ve özverili çalışmalarından dolayı, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımızı, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında görev yapan tüm öğretim üyesi ve araştırma görevlisi arkadaşlarımı kutluyor, kongrenin başarılı geçmesini diliyorum.

Prof. Dr. Hakkı GÖKBEL

Selçuk Üniversitesi Rektörü

ÖNSÖZ

Yönetim ve organizasyon, tarih boyunca hayatın hep merkezinde yer almıştır. Bireylerin, gurupların ve kurumların yönetime ve organizasyona her zaman ihtiyacı olmuştur. Liderlik uygulamaları, etkin kaynak kullanımı, işgörenlerin motivasyonu, yeniden yapılanma, krizlerin önlenmesi, bilginin ve teknolojinin yönetimi, kurumsal ve toplumsal ilerlemenin sağlanması, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, uzun dönemli başarıların sergilenmesi gibi çok sayıda makro ve mikro ölçekli konu, yönetim ve organizasyon başlığı altında ele alınıp değerlendirilebilir.

Yönetim ve Organizasyon Kongresi Türkiye'de işletme alanında geleneği olan başlıca kongreler arasında sayılmaktadır. Kongre yapmak kolaydır, ancak geleneği yaşatmak zordur. Emek, sabır, disiplin, duyarlılık, saygı ve tutarlılık gerektirir. Bilim üretmek ile bilim insanı yetiştirmek arasında da fark vardır. Geleneği olmayan bilim, manipülatif ve spekülatif söylemlerin kuşağında özünü yitirebilir. Biz bu kongreye geleneği olduğu için, bilim insanı yetiştirme anlamında ağırlığı olduğu için ve bu geleneğin yaşatılmasında pay sahibi olmak için talip olduk.

Üç gün boyunca Yönetim ve Organizasyon alanına geniş bir yelpazede katkı sağlayan akademisyen, araştırmacı ve uygulamacılar Selçuk Üniversitesi ev sahipliğinde Konya'da bilgi paylaşımında bulunacaktır. Bu çerçevede, bu yıl kongremize toplam 355 bildiri başvurusu yapılmış, kongre programı kısıtlarımızdan ve geleneklerimizden dolayı 141 bildiri değerleme kurulumuz tarafından sunulmaya değer görülmüştür.

Kongremiz bildiri-yoğun kongreler grubu içerisinde yer almasından dolayı büyük bir bilgi sağanağı altında geçmektedir. Ancak, biz bilgi ile sevgiyi harmanlamak istedik. Bu bağlamda, Dünyayı Konya'da buluşturan sevgi ve hoşgörü insanı Hz. Mevlana'yı ve tarihsel zenginliğiyle Selçuklu'nun başkenti Konya'yı sizlere tanıtabilmek amacıyla bütün ara zaman boşluklarını sosyal programlarla donatmaya çalıştık.

Geleneklere sahip olmak, yeniliklere açık olmamak anlamına gelmez. Konya'da gerçekleştirilen 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Teorisi ve Stratejik Yönetim başlıklarının yanı sıra ilk kez "Yönetim ve İşletmecilik Tarihi" kategorisinde de bildiri kabul edilmiştir. Yine bir başka yenilik ise kongre başlamadan bir gün önce, Selçuk Üniversitesi İİBF Konferans Salonumuzda kongre katılımcısı araştırma görevlisi arkadaşlarımıza yönelik "Genç Bilim İnsanlarına Yönelik Sunum Teknikleri ve Metodoloji Çalıştayı" tertip edilmesidir.

Bu kongrenin gerçekleştirilmesi özenli çalışmalarla mümkün olmuştur. Kongreye çalışmalarını göndermek suretiyle değerli birikimlerini paylaşan akademisyenlere, bu çalışmaları titizlikle inceleyen değerlendirme kurulu üyelerine ve kongre danışma kuruluna teşekkürlerimi sunuyorum. Kongreye talip olma sürecinin başından itibaren maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim Rektörümüz Prof. Dr. Hakkı GÖKBEL'e şükran borçluyum. Kongrenin düzenlenmesinde sponsorluk desteklerini esirgemeyen tüm kuruluşlara ve yöneticilerine en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin bugüne ulaşmasında emeği geçen çok değerli hocalarımıza saygılarımı ifade ediyor, aramızdan ayrılmış olanları rahmetle anmak istiyorum. Yoğun çaba ve özverili çalışmalarından dolayı kongre düzenleme kurulu üyesi arkadaşlarıma teşekkür ediyor; kongrenin bilim dünyasına katkılar sağlamasını, araştırmacı ve uygulayıcılara yeni pencereler açmasını diliyorum.

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT
Selçuk Üniversitesi İİBF Dekanı
Kongre Dönem Başkanı

DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR, Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN, Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN, Sabancı Üniversitesi

Prof. Dr. Cavide UYARGİL, İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Fulya SARVAN, Akdeniz Üniversitesi

Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN, İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY, İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Nazlı WASTI PAMUKSUZ, Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU, Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

DEĞERLEME KURULU

Örgüt Teorisi

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Prof. Dr. İbrahim ANIL, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Bilçin MEYDAN, Uludağ Üniversitesi

Stratejik Yönetim

Prof. Dr. Kadir VAROĞLU, Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARCA, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Marmara Üniversitesi

Örgütsel Davranış

Prof. Dr. Enver ÖZKALP, Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. İnci ARTAN ERDEM, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Ferda ERDEM, Akdeniz Üniversitesi

Prof. Dr. Arzu WASTI, Sabancı Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. Cavide UYARGİL, İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU, Uludağ Üniversitesi

Yönetim ve İşletmecilik Tarihi

Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR, Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN, Sabancı Üniversitesi

DÜZENLEME KURULU

Kongre Dönem Başkanı

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

DÜZENLEME KURULU ÜYELERİ

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Prof. Dr. Rıfat İRAZ

Doç. Dr. H. Serdar ÖGE

Doç. Dr. Aykut BEDÜK

Doç. Dr. Abdullah KARAMAN

Doç. Dr. Serkan ADA

Yrd. Doç. Dr. Burcu DOĞANALP

Yrd. Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA

Yrd. Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN

Yrd. Doç. Dr. Ömür Hakan KUZU

Öğr. Gör. Fatih İ. KURŞUNMADEN

Arş. Gör. M. Tahir DEMİRSEL

Arş. Gör. Ebru ERTÜRK

Arş. Gör. Mehtap FINDIK

Arş. Gör. Kemalettin ERYEŞİL

Arş. Gör. Abdullah YILMAZ

Arş. Gör. Esra ÇİFTÇİ

Arş. Gör. Nusret ÇİFTÇİ

Arş. Gör. Hande ULUKAPI

Arş. Gör. Akın ABUL

Kongre Sekreteri

Arş. Gör. M. Tahir DEMİRSEL

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	**22. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	**22-24 Mayıs 2014**
		Düzenleyen Kurum	**Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**
		Dönem Başkanı	**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**
		Yer	**Konya Dedeman Otel**
		Sunulan Bildiri Sayısı	**141**
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ KÜTAHYA	**21. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	30-31 Mayıs, 1 Haziran 2013
		Düzenleyen Kurum	Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN
		Yer	Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü
		Sunulan Bildiri Sayısı	136 (Yayımlandı)
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İZMİR	**20. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	24-26 Mayıs 2012
		Düzenleyen Kurum	Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Ceyhan ALDEMİR
		Yer	Çeşme Altınyunus Resort & Thermal Hotel
		Sunulan Bildiri Sayısı	132 (Yayımlandı)
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ 1992	**19. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	26-28 Mayıs 2011
		Düzenleyen Kurum	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Ali AKDEMİR
		Yer	Troya Kültür Merkezi
		Sunulan Bildiri Sayısı	135 (Yayımlandı)
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ 1973	**18. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	20-22 Mayıs 2010
		Düzenleyen Kurum	Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN
		Yer	Adana HiltonSa Oteli

		Sunulan Bildiri Sayısı	114 (Yayımlandı)
	**17. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	21-23 Mayıs 2009
		Düzenleyen Kurum	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Ömer TORLAK
		Yer	Eskişehir Anemon Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	130 (Yayımlandı)
	**16. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	16-18 Mayıs 2008
		Düzenleyen Kurum	İstanbul Kültür Üniversitesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Tamer KOÇEL
		Yer	Antalya Kervansaray Lara Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	141 (Yayımlandı)
	**15. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	25-27 Mayıs 2007
		Düzenleyen Kurum	Sakarya Üniversitesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Gültekin YILDIZ
		Yer	Kartepe Green Park Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	122 (Yayımlandı)
	**14. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	25-27 Mayıs 2006
		Düzenleyen Kurum	Atatürk Üniversitesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Dursun BİNGÖL
		Yer	Erzurum Palan Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	103 (Yayımlandı)
	**13. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	12-15 Mayıs 2005
		Düzenleyen Kurum	Marmara Üniversitesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Uğur YOZGAT
		Yer	İstanbul Dedeman Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	85 (Yayımlandı)

	**12. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	27-29 Mayıs 2004
		Düzenleyen Kurum	Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
		Yer	Bursa Kervansaray Termal Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	96 (Yayımlandı)
	**11. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	22-24 Mayıs 2003
		Düzenleyen Kurum	Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Şan ÖZ-ALP
		Yer	Afyon İkbal Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	88 (Yayımlandı)
	**10. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	23-25 Mayıs 2002
		Düzenleyen Kurum	Akdeniz Üniversitesi İİBF
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Fulya SARVAN
		Yer	Antalya Dedeman Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	79 (Yayımlandı)
	**9. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	24-26 Mayıs 2001
		Düzenleyen Kurum	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Hayri ÜLGEN
		Yer	Silivri Klassis Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	72 (Yayımlandı)
	**8. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	25-27 Mayıs 2000
		Düzenleyen Kurum	Erciyes Üniversitesi İİBF
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Mümin ERTÜRK
		Yer	Kapadokya Dedeman Oteli
		Sunulan Bildiri Sayısı	62 (Yayımlandı)

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	**7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	27-29 Mayıs 1999
		Düzenleyen Kurum	İstanbul Bilgi Üniversitesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Beyza FURMAN
		Yer	İstanbul Bilgi Üniversitesi Kampusu
		Sunulan Bildiri Sayısı	45 (Yayımlanmadı)
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	**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)
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	**5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	29-31 Mayıs 1997
		Düzenleyen Kurum	Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Selami SARGUT
		Yer	Kızılcahamam-Patalya Oteli
		Sunulan Bildiri Sayısı	41 (Yayımlanmadı)
ODTÜ	**4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	29-31 Mayıs 1996
		Düzenleyen Kurum	ODTÜ İİBF İşletme Bölümü
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Muhan SOSYAL
		Yer	ODTÜ İİBF
		Sunulan Bildiri Sayısı	19
İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ 1773	**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 Tesisler
		Sunulan Bildiri Sayısı	84 (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 Holiday Otel
		Sunulan Bildiri Sayısı	38 (Yayımlandı)
	**1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**	Tarih	20-22 Mayıs 1993
		Düzenleyen Kurum	İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi
		Dönem Başkanı	Prof.Dr. Tamer KOÇEL, Prof.Dr. Behlül ÜSDİKEN
		Yer	Silivri Pamukbank Eğitim Tesisleri
		Sunulan Bildiri Sayısı	37 (Yayımlanmadı)

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ ..... **iii**

ÖNSÖZ ..... **v**

DANIŞMA KURULU ..... **vii**

DEĞERLEME KURULU ..... **viii**

DÜZENLEME KURULU ..... **ix**

ULUSAL YÖNETİM ve ORGANİZASYON KONGRESİ TARİHÇESİ ..... **xi**

İÇİNDEKİLER ..... **xvii**

BİRİNCİ OTURUM

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendiridlmesi **3**
Pınar SÜRAL ÖZER, Engin Deniz ERİŞ, Ömür Neczan Timurcanday ÖZMEN

Örgütsel Hedefler ve Bireysel Beklentiler: Türkiye'de "Y" Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma **7**
Selda SAMEN, Süleyman PORTAKAL, Kerem AKGÜNDÜZ

Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı: Sosyal Medya Kullanımının Etkisi **18**
Dilek Yılmaz BÖREKÇİ, Nuray EREN

İKİNCİ OTURUM

Psikolojik Güçlendirme: İş Tatminine Giden Yol **27**
Çiğdem ASARKAYA

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye ve Bireysel Yaratıcılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma **34**
Melahat ÖNEREN, Gamze Ebru ÇİFTÇİ, Sibel ULU

Örgütsel Engeller, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Kobi Çalışanları Üzerinde İncelenmesi **42**
Gönül Kaya ÖZBAĞ, Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

ÜÇÜNCÜ OTURUM

Geç Osmanlı Dönemi Devlet Fabrikalarında Yönetim Anlayışı ve Uygulamalarına İlişkin Arşiv Belgelerine Dayalı Bir Araştırma: İlk Bulgular **55**
Mustafa KURT, Kemal DEMİR, Baki ÇAKIR, Uğur ÖZCAN, Yasemin AYGÜN

Yönetim ve Organizasyon Bilimi Açısından Koçi Bey Risalelerinin Analizi: Tarihsel Bir Araştırma **64**
İhsan CORA

XII. Yüzyıl ve Sonrasında Osmanlı Üretim Sisteminde Hammadde Temin ve Paylaşım Esaslarının Belirlenmesi: Ahi Şecerenameleri Üzerine Bir Araştırma 73
Muzaffer AYDEMİR

DÖRDÜNCÜ OTURUM

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Işığında Markafoni'nin Doğuşu 83
Deniz ÖZTÜRK

Türkiye'deki Finansal Kuruluşlarda Üst Düzey Yönetici Değişimi: Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Bir Araştırma 89
Zehra TOPAL, Yücel SAYILAR

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Vekâlet Kuramı ve Yönetici Seçimi 96
Mehmet KAHYA, Uğur BERK

BEŞİNCİ OTURUM

Kurumsal Sosyal İnovasyon: Kavramsal Yapı ve Bir Keşif Çalışması 109
Ayla ESEN, Ceyda MADEN

Aile Şirketlerinde Yenilikçilik: Radikal-Köklü ve Marjinal Artan Yenilikçilik Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler 116
İrem DEMİRKAN

Markalaşma Stratejileri ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma 127
Hale ALAN

ALTINCI OTURUM

Örgütlerde Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutumlar İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma 135
Serdar BOZKURT

Algılanan Mağduriyet Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi 142
İlksun Didem ÜLBEĞİ, Hüseyin ÖZGEN

Kurumsal Değişim Süreçlerinde Kuruma Güvenin, İletişimin ve Algılanan Adaletin Rolü 149
Neşe SARUHAN

YEDİNCİ OTURUM

İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla Bireysel ve Kurumsal Rezilyans..... 163
Dilek Yılmaz BÖREKÇİ, İfakat YURT

İşyerinde Dışlanmanın İş - Aile Yayılımına Etkileri:
İş-Ev Ayrımı Tercihlerinin Rolü 172
Orkun DEMİRBAĞ, Hava YAŞBAY, Elif BİLGİNOĞLU

İş Aile Yaşam Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki:
Avukatlar Üzerine Bir Araştırma 187
Bilge AKSAY, İbrahim Efe EFEOĞLU

SEKİZİNCİ OTURUM

Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili:
Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması 197
Erdem KIRKBEŞOĞLU, Cenk SÖZEN

Tarihsel Bağlamda Türkiye'de Şirket Hayırseverliği: Eski ve
Yeni Dönemin Anlayışlarına İlişkin Bir Tartışma 205
Üzeyir YILDIZ, Mustafa KURT

Makyavelizm Düşüncesinin Yönetim Teori ve Uygulamalarına
Yansımaları 213
Seçkin Can KOYUNCU

DOKUZUN OTURUM

Kurumsal Direniş Sürecinde Yapılan Kurumsal İşler: TTB ve
Tam Gün Yasası Örneği 225
Oktay KOÇ, Abdullah KIRAY

Hibrid Örgütlerin Sürdürülebilirliği İçin Yeni Bir Yaklaşım:
Katılımcı Olarak Uzlaşma Mekanizması 233
Mustafa M. GÖKOĞLU

Çatışan Kurumsal Baskılara Cevap: Piyasa ve Topluluk
Mantıkları İkileminde Örgütler 241
Nilgün KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ, Uğur YOZGAT, Dilek ZAMANTILI NAYIR

ONUNCU OTURUM

Geri Dönüşüm Sektöründe Ekogirişimcilik ve Yaratıcılık İlişkisi 255
Erhan AYDIN, Ulaş ÇAKAR

Satınalma/Birleşme Sonrasında Kurum Kültürü Değişimi:
Bilgi İletişim Sektöründe Bir Vaka Analizi 261
Nihan YILDIRIM

Vizyon Revizyonu: Bist Kurumsal Yönetim Endeksi İşletmeleri
Üzerinde Bir Araştırma 272
H. İbrahim ÖZMEN

ON BİRİNCİ OTURUM

Akademik Örgütlerde İntikamın Şekil ve Belirleyicilerine İlişkin Nitel Bir Çalışma 281
Emine ŞENER, Ramazan ERDEM

Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyi İle Örgütsel Sinizm Arasında İlişki Var Mıdır? Üniversite İdari Personeli Üzerine Yapılan Bir Araştırma 291
İbrahim DURAK, Türkmen Taşer AKBAŞ

Madalyonun İki Yüzü: Örgütsel İntikam Davranışlarında Yöneten ve Yönetilen 301
Ceren TATARLAR, Burcu GÜNERİ ÇANGARLI

ON İKİNCİ OTURUM

Teknoloji Oryantasyonunun Çok Boyutlu Yapısına Dair Bir Alan Çalışması 303
Duygu SEÇKİN HALAÇ

Bilgi Teknolojileri Kullanımı İle İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişkiyi Anlamaya Yönelik Bir Araştırma 316
Beyhan Özgü ÇAKIR

Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojileri'nin Yönetim Sürecine Etkileri: Van OSB'de Bir Araştırma 321
Abdullah OĞRAK, Faruk KALAY, Nuray NİŞANCI, R. Vedat SÖNMEZ

ON ÜÇÜNCÜ OTURUM

Örgütlerin Toplumsal İşlevsizlikleri: Hapishane Örneği 333
Belkıs ÖZKARA, Duygu KIZILDAĞ

Yerel STK Üyelerinin Demografik Farklılık Algısının Stk Amaçlarına Ulaşmada Başarısı Üzerine Bir Araştırma 341
M. Kemal DEMİRCİ, Mürsel GÜLER, İbrahim KIRMIZI, Hilal DURMUŞ, Zehra YENİ

Bir örgüt geliştirme serüveni 346
Ünsal SIĞRI

ON DÖRDÜNCÜ OTURUM

Türk Medyasında Kurumsallaşma Söylemi: Niteliksel Bir Analiz 357
Jülide KESKEN, Burak ÇAPRAZ, Derya KELGÖKMEN İLİÇ, Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ, Nazlı Ayşe Ayyıldız ÜNNÜ

Yönetim Kurullarında Çeşitlilik: Türkiye'de Kadın Yönetici İstihdamı 364
Kader TAN ŞAHİN, Gamze ÖZDÜNDAR

Kurumsal Değişim Ve Kolektif Kimlikler: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma 367
Mustafa ÖZSEVEN, Ali DANIŞMAN, Ali Süha BİNGÖL

ON BEŞİNCİ OTURUM

İş Sağlığı, Bilgi Yönetimi, Kalite Güvence ve Akreditasyon Benzeri Kurumsal Uygulamaların Yalın İç Girişimcilik Aracılığıyla Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Üzerinde Etkisi Var mı? 377
Tuna USLU

İşlemsel ve İlişkisel Mekanizmaların Örgütler Arası Performans Üzerine Etkileri 386
Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN, Josef WİNDSPERGER

Türk Yat Yapım Sektöründe Stratejik Grupların Performansını Etkileyen Faktörlerin Analizi 393
Eren DURMUŞ ÖZDEMİR, Fulya SARVAN

ON ALTINCI OTURUM

Şirketler Yönetici Adaylarında Ne Arıyor? "Kariyer.net" Sitesinde Bir Araştırma 399
Ersin IRK, Musa Said DÖVEN

Yöneticilerin Öğrenme Odaklılığı, Gelişmelerine Yönelik Verilen Yönetsel Görevler ve Görevlere Erişimin Yönetici Yetkinliklerini Geliştirmeye Etkileri 401
Mustafa TEPECİ, A. Ayçe BAŞALP, A. Ozan ONAĞ

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık VE Yenilikçilik Üzerine etkileri: Gaziantep, Kayseri ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması 408
Mustafa TAŞLIYAN, Enise GÜNDOĞDU, Tuba BIYIKBEYİ, Bilge GÜLER

İşgören Seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanılmasına Yönelik Bir Uygulama 418
Ayşe DEMİRHAN, Serdar BOZKURT

ON YEDİNCİ OTURUM

Örgüt Kültürü Yenilikçi Davranışı Etkiler mi? Savunma Sektöründe Bir Araştırma 427
Abdullah ÇALIŞKAN, Ömer TURUNÇ, İrfan AKKOÇ

Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabitleri Üzerinde Bir Araştırma 432
Çimen KARATAŞ ÇETİN

Kültürel Sermaye Ekseninde Kamu Kurum Kültürü Tipolojileri İle İş Yaşam Kalitesi ve Etik İklim Arasındaki İlişki 445
Refika BAKOĞLU, Olcay Bige Aşkun YILDIRIM, Hakan YILDIRIM

ON SEKİZİNCİ OTURUM

İstismarcı Yönetim Algılamasının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi 459
Arzu KARACA ÇAKINBERK, Neslihan DERİN, Nurten POLAT DEDE, Arzu İNAN

Hava Taşımacılığında Güvenlik Görevlilerine Yönelik Yolcu Mobbinginin Motivasyon Üzerine Etkisi 468
Nalan ERGÜN

"Octapace" Çerçevesinden Örgütsel Değerler ve Örgütte Algılanan Psikolojik Taciz İlişkisi Üzerine Bir Araştırma 475
H. Ebru ERDOST ÇOLAK, Ahmet KAYA

Politik Beceri, İşyerinde Dışlanma ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişkide Toplulukçu Yönelimin Rolü 482
Canan Nur KARABEY

ON DOKUZUNCU OTURUM

Stratejik Yönetim Uygulamaları Evrensel midir? Koşul Bağımlıklık (Contıngency) Teorisine Odaklı Bir Yaklaşım 489
Mehmet BARCA, Mehmet Ali KÖSEOĞLU

Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kaynak Esaslı Yaklaşım 498
Serkan DİRLİK, Tuncer ASUNAKUTLU

İş Sahiplerinin Sosyal Ağ Bağlantılarının Girişimciden, İkinci ve Üçüncü Kuşağa Değişimi 509
Şule ERDEM TUZLUKAYA, A.Selami SARGUT, H. Cenk SÖZEN

Örgütsel Unutmanın Öncülleri ve Ardılları Üzerine Nitel Bir Araştırma 520
Şule ERDEM

YİRMİNCİ OTURUM

Uluslararası Girişimcilik ve İhracat Pazar Performansı: Türkiye'deki İhracatçı İşletmeler 525
Aytuğ SÖZÜER, Gültekin ALTUNTAŞ, Fatih SEMERCİÖZ

Türkiye'de Girişimcilik Çalışmalarının Odağı Nedir? Yazın Üzerine Bir İnceleme 534
Müge Leyla YILDIZ, Gül ESER

Bireysel Girişimcilik, Düzenleyici Odaklar Kuramı İle Açıklanabilir mi? Emlak Sektöründe Bir Uygulama 539
Aykut ARSLAN

Sosyal Girişimcilik: Kitle Fonlama Platformları Üzerine Bir Araştırma..... 548
Deniz KANTUR

YİRMİ BİRİNCİ OTURUM

Kadın ve Erkek Bakış Açısıyla Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama 557
Göknur ERSARI, Ömer Faruk İŞCAN, Atılhan NAKTİYOK

Doçentlik Sürecinin Karoşi (Karoshı) ve Yoğun Çalışma Çerçevesinde Değerlendirilmesi 563
Rukiye ÇELİK, Necla BARDAK, Elif AKKAŞ, Ramazan ERDEM, Ahmet ALKAN, İzzet ERDEM

Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İş İlişkisinin Sona Erme Sürecinin Analizi: (Sakarya İli Örneği)..... 573
Hatice SARIALTIN, Zuhal EROL

İş Tatmini Ve Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma 583
Ferda Alper AY, Berrin FİLİZÖZ, Mehmet Sadık ÖNCÜL

YİRMİ İKİNCİ OTURUM

İkili Güven Kavramının; Birbirine Rakip İki Örgüt (İşyeri-Sendika) Üzerinden İncelenmesi..... 593
Taşkın KILIÇ, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Aslı KAYA

Bir Üst Yöneticiye Duyulan Güvenin İyimserlik-Görev Performansı ve İyimserlik-Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerde Mediyatör Etkisi..... 603
Adnan ÖZYILMAZ

Örgütlerde Psikolojik Güvenliğin Başarısızlıklardan Öğrenme Davranışı Üzerine Etkisinde Bilgi Paylaşımının Rolü 616
Dursun BİNGÖL, Pelin ERDEN

YİRMİ ÜÇÜNCÜ OTURUM

Örgütsel Sosyalleşmenin İşyeri Romantizmine Etkisi, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği..... 625
Hale ALAN, Adeviye ERDOĞAN

Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü 633
Ömer Faruk İŞCAN, Cem KÂHYA

Resonant (Ahenk Yaratan) Liderlik Davranışlarının Bireyin İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Mizahın Düzenleyici Rolü 642
Özgür DEMİRTAŞ, A. Asuman AKDOĞAN

Açık ve İlişki Odaklı Liderliğin Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Bireysel Performans ve Kurum Yenilikçiliği Algısına Etkilerinin İncelenmesi: Gebze Örneği 650
Tuna USLU

YİRMİ DÖRDÜNCÜ OTURUM

Yönetim ve Organizasyon Araştırmalarında Törensel, Nitelikli Ve Kusurlu Görgülcülük Anlayışları: Ölçek Geliştirmeye ve Açıklamaya Dönük Bir Araştırma 659
Meryem Derya YEŞİLTAŞ, Esengül İPLİK, Ali DANIŞMAN, Şükrü ÖZEN

Örgüt Araştırmalarına Yaklaşımlarda Coğrafya ve Zaman: Kuzey Amerika Ve Avrupa Örgüt Araştırmaları İçin Tarihsel ve Karşılaştırmalı Bir İnceleme 668
Serkan DİRLİK, Tuncer ASUNAKUTLU

Türk Yönetim/Örgüt Yazınında Örgüt Kuramı Çalışma Alanı: 2002-2013 Yılları Arası Kongre ve Çalıştay Bildirileri Üzerine Bir Değerlendirme 672
Yücel TÜRKER, Akansel YALÇINKAYA

Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Ağ Analizi İle İncelenmesi: Journal Of Organızatıonal Behavıor Dergisi Örneği 679
Ercan TURGUT, Memduh BEGENİRBAŞ

YİRMİ BEŞİNCİ OTURUM

Stratejik İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma: Safranbolu Meslek Yüksekokulu Örneği 691
Abdullah KARAKAYA, Ömer DULKADİR

Algılanan Örgütsel Çevre Faktörleri İle Örgüt Girişimciliği Arasındaki İlişki 700
İrge ŞENER, Arzu SANCAK

Örgüt Yapısı Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma 707
Hatice UÇAR, Ufuk KAYA, Umut AVCI

Lojistik Esnekliğinin Rekabetçilik Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması 716
İsmail BAKAN, Burcu ERŞAHAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Zümrüt Hatice ŞEKKELİ

YİRMİ ALTINCI OTURUM

Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarına ve Algılanan İş Performanslarına Etkisi 727
Hakan TURGUT, İsmail TOKMAK, M. Fikret ATEŞ

Grup Birlikteliğinin Bir Öncülü: Kişi-Grup Uyumu Modeli 737
Işık ÇİÇEK, İsmail Hakkı BİÇER, İdil V. EVCİMEN

Çalışanlarda Kurumsallaşma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Zincir Marketler Araştırması 749
Özlem SULAK, Ali Şükrü ÇETİNKAYA

YİRMİ YEDİNCİ OTURUM

Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma (Cyberloafıng) Üzerindeki Etkisi: Üniversite İdari Personeli Üzerinde Görgül Bir Araştırma 755
Selin ÇAVUŞOĞLU, Aynur Terzi PALAMUTÇUOĞLU, B. Türker PALAMUTÇUOĞLU

Sanal Kaytarma Daranışları İş Yerinde Verimlilik Kaybına mı Neden Oluyor Yoksa Örgütsel Öğrenme Yeteneğini mi Arttırıyor? 765
Belma KEKLİK, Recep KILIÇ, Harun YILDIZ

İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi 771
Bora YILDIZ, Harun YILDIZ

YİRMİ SEKİZİNCİ OTURUM

Babadan Kıza Aile Şirketlerinde Yönetim Devri: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısıdan Bir İnceleme 779
Burcu GÜNERİ ÇANGARLI, Duygugül CAN

"Patron Şirketi" Ölçeği Geliştirilmesine Yönelik Bir Çalışma 783
Özgecan KOÇAK, S. Arzu WASTİ, Türkan YOSUN, Çağla BOZER, Uzay DURAL

Aile İşletmeleri Kurucularının ve Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği 792
Nihan BİRİNCİOĞLU, Taner ACUNER

YİRMİ DOKUZUNCU OTURUM

Kriz Yönetiminde Stratejik Liderliğin Etkinliği Araştırması: Büyük Ölçekli İşletmeler ve Kobi'lerde Karşılaştırmalı Bir Çalışma 803
Adnan ÇELİK, Şefik ÖZDEMİR, Ayşe Nihan DİNÇ

Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri: Türkiye Trb2 Bölgesi Kobi'lerinde Bir Araştırma 812
Faruk KALAY, Abdullah OĞRAK, Burcu TURAN

Stratejik Yönetim ve Örgütsel Performans Algısı İlişkisinde Temel Yeteneğin Rolü 821
Ömer TURUNÇ, İrfan AKKOÇ

OTUZUNCU OTURUM

Girişimsel Otantik Liderlik ve İzleyenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyiyle İlişkisi 829
Tayfun TOPALOĞLU, Pınar Süral ÖZER

Akademik Motivasyon Ölçeğinin Bir Devlet Üniversitesinde Uygulaması 835
Melek TÜZ, Olcay BEKTAŞ

Psikolojik Sermaye: Türk Kültürüyle Uyumlu Bir Ölçek Geliştirme Çalışması 839
Ahmet ERKUŞ, Ebru TOLAY

OTUZ BİRİNCİ OTURUM

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Görünen Yüzü 845
Çiğdem VATANSEVER, Nuri YILMAZ

İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılık Kaynakları Yönetimine: Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi Yazınının İncelenmesi..... 852
Hakan SEZEREL, H. Zümrüt TONUS

Stratejik Yetenek Yönetimi: Türk Bankacılık Sektöründe Mt (Management Traınee) Programı Kapsamında Bir İnceleme 858
Yunus DEMİREL, Nurzahit KESKİN, Türker BAŞ

OTUZ İKİNCİ OTURUM

Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi: Hazır Yemek Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma 871
Hatice ÇOBAN, Ayşe İRMİŞ

Örgütsel Politika Algısı ve Psikolojik İyi Olma İlişkisi Üzerinde Birey-Örgüt Değer Uyumunun Düzenleyici Etkisi 880
Hakan Vahit ERKUTLU

Gözlerimi Kaparım, Vazifemi Aşarım: Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Ön Etkin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi 887
Ceyda MADEN

OTUZ ÜÇÜNCÜ OTURUM

Kişilik Özelliklerinin Yenilikçilik Eğilimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kamuda Çalışan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma 899
Öznur BOZKURT, Sağbetullah MERIÇ, İlhan BOZKURT

Ar-Ge Merkezi Belgeli İşletmelerde İnovasyon Kültürünü Anlamaya Yönelik Keşifsel Bir Araştırma 907
Ethem DUYGULU, Emir ÖZEREN, Ömür Neczan Timurcanday ÖZMEN

Bireylerin Yenilikçi Davranış Algılamalarının Çalışma Arkadaşları İle Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri 920
Adnan EROĞLU, Mustafa Kemal TOPÇU, H. Nejat BASIM

OTUZ DÖRDÜNCÜ OTURUM

Stratejik Yönetim Alanında Eğitsel Materyal Geliştirme: Bir Yol Hikâyesi 931
Ozan AĞLARGÖZ, Deniz TAŞCI, Mehmet Erdem GÖSTERİŞLİ

Kelebek Ömürlü Projeler: Proje İptal Nedenlerine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması 936
Aslıhan Güzin SELÇUK, Burcu DAĞ, Aykut BERBER

Stratejik Yönetim Araştırmalarında Hangi Yöntem(ler) Uygulanıyor? Lisansüstü Tezler Üzerine Bir Araştırma 945
Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Erdal AKDEVE, Kemal KARAYORMUK

OTUZ BEŞİNCİ OTURUM

Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Asındaki İlişki: Malatya ve Elazığ İllerindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Araştırma 955
Tahsin GEÇKİL, Mehmet TİKİCİ

Çalışan Kıskançlığının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik) ve Performans Üzerine Etkisi 964
Büşra MÜCELDİLİ, Oya ERDİL

Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma 972
Celil ÇAKICI, Yılmaz AKGÜNDÜZ

OTUZ ALTINCI OTURUM

Performans Yönetimindeki Paradoks: Yetkinlikler Örgütsel Vatandaşlık Davranışını (Övd) Değerlendiriyor mu? 985
Gaye ÖZÇELİK, Cavide UYARGİL

Yenilik Performansına İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: ISO 1000 Örneği 994
Nimet ERYİĞİT

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bilgi Yaratma ve Ekonomik Performans Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Bilgi Çalışanlarına İlişkin Ampirik Bir Araştırma 1004
Hüseyin YILMAZ, Atila KARAHAN

OTUZ YEDİNCİ OTURUM

Üst Düzey Kadın Yöneticiler; İkili Bir Toplumsal Cinsiyet 1007
Gül Selin ERBEN

İş Yerinde Dikkat Eksikliği ve Hiperaktif (Dehb) Çalışanlarla Çalışmak ve Yaşamak Üzerine Ampirik Bir Araştırma 1023
Nuray MERCAN, Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT, Emine OYUR, Ceren GİDERLER

Çokuluslu Örgütlerde Farklılıkların Yönetimini Esas Alan Uygulamaların Yayılımının Analizi: Bir Saha Çalışması 1032
Duygu ACAR ERDUR, Bilçin MEYDAN

Türkiye'de Toplulukçuluk Değerinin Coğrafi Dağılımı: Doğu ve Batı Ayrımı 1040
Engin Bağış ÖZTÜRK, Nihan KÜTAHNECİOĞLU İNAN, M. Ceyhan ALDEMIR

OTUZ SEKİZİNCİ OTURUM

Lojistik Sektöründe Masa Başında Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Liderlik Algılarının Presenteizme Olan Etkisinin Değerlendirilmesi 1047
Baki AKSU, Burcu GÜVEN

Sinerjik Liderler Örgütsel Ataleti Yener mi? Çalışanların Özyeterliliğinin Aracılık Etkisi 1051
Abdullah YILMAZ, Adnan ÇELİK, Akın ABUL, Aybike Zeynep NALÇIN

Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü 1061
Abdullah ÇALIŞKAN

OTUZ DOKUZUNCU OTURUM

Tedarik Zinciri Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yeri: Arçelik A.Ş. Örneği 1069
Bilal ŞİŞMAN, Veysel AĞCA

Türkiye'de İslami Çalışma Ahlakının Ölçülmesine Yönelik Öneri: Dini Kimlik Belirginliği Yaklaşımı 1077
R. Arzu KALEMCİ

Yöneticilerin Sosyal Sorumluluk Değerler Sisteminin Analizi 1083
Duygu TÜRKER

1. OTURUM

"Y" Kuşağının İş Değerleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi
Pınar Süral ÖZER, Engin Deniz ERİŞ, Ömür Neczan Timurcanday ÖZMEN

Örgütsel Hedefler ve Bireysel Beklentiler: Türkiyede "Y" KuşağıÇalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma
Selda SAMEN, Süleyman PORTAKAL, Kerem AKGÜNDÜZ

Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı: Sosyal Medya Kullanımının Etkisi
Dilek Yılmaz BÖREKÇİ, Nuray EREN

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN YENİ KUŞAĞIN FARKLILAŞAN İŞ DEĞERLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Pınar SÜRAL ÖZER, Dokuz Eylül Üniversitesi, pinar.ozer@deu.edu.tr
Engin Deniz ERİŞ, Dokuz Eylül Üniversitesiengindeniz.eris@deu.edu.tr
Ömür Neczan Timurcanday ÖZMEN, Dokuz Eylül Üniversitesi, omur.ozmen@deu.edu.tr

ÖZET

Farklı disiplinler açısından uzun yıllardır tartışılan kuşak olgusu ve kuşaklar arası farklılıklar göreli olarak işletmecilik alanında oldukça yeni bir konudur. İşletmecilikte öncelikle 1950'li yıllarda pazarlama alanında ve tüketici davranışları açısından ele alınan kuşak farklılıklarına yönetim alanında akademik ilgi özellikle 2000'li yıllar ile birlikte artmıştır. Özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önem arz eden kuşaklararası farklılıkların işe alma, elde tutma, motivasyon ve işten ayrılma davranışları açısından incelenmesi gerekliliği araştırmacı ve uygulamacılar tarafından kabul edilmektedir. Bu çalışma emik yaklaşım ile sürdürülmekte olan araştırma dizisinin adımlarından biri olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın amacı yazındaki kuramsal tartışmalar ve öncü araştırmaların sonuçlarından hareketle ve özellikle bu çalışmalarda tespit edilmiş iş değerlerini esas alarak bu kuşağın etkili yönetimine ilişkin insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamalarını tartışmaktır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, İş Değerleri, İşgörme Anlayışı, İnsan Kaynakları Yönetimi

1. SORUNSAL

Bilimden çok popüler bir tartışma olarak işletme yönetimi alanında kendini gösteren kuşaklararası farklılıklara ilişkin tartışmalar (Gioncola, 2006:33) bugüne kadar çoğunlukla belirli sınırlar ve kalıpyargılar çerçevesinde ele alınmıştır. Akademik yazında kuşaklar ile ilgili yapılan bazı öncü çalışmalar olmakla birlikte (Gusfield, 1957), özellikle 2000'li yıllarda batıda ve Türkiye'de konu ile ilgili akademik çalışmalar artış göstermiştir (Macky vd., 2008:860; Somola ve Suton, 2002:363). Burke'nin (2005) gerçekleştirmiş olduğu araştırma bulgularına göre 500 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin %58'i kuşak farklılıklarını çatışma nedeni olarak görmektedirler. Cogin'in (2012) üzerinde durduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının her yaştan çalışanı aynı biçimde etkileyeceği varsayımı uygulamada ne yazık ki beklenen sonuca ulaşmamaktadır. Yeni kuşağın iş yaşamına katılması ile birlikte özellikle işgücü devir oranlarında yaşanan artışlar kuşak farklılıklarını dikkate alan ve yeni kuşağın değerlerinden yola çıkarak onları iş yaşamına etkili katılımını sağlayacak (Munro, 2009:1) çalışmaların insan kaynakları yöneticileri açısından önemini artırmış, batıdaki ilgi 2000'li yıllarda Türkiye'ye de yansımıştır. İş dünyası gerçekleştirilen zirvelerde konuyu tartışmış (Bloomberg Businessweek Türkiye, 2012; Turkishtime, 2012; ARELSEM Y Jenerasyonu Zirvesi 15 Mart 2012, İstanbul; HR Dergi 3. İş Yaşamında Kuşaklar Zirvesi 6 Eylül 2012, İstanbul; PERYÖN EGE, 3 Kuşak 1 Zirve, 21-22 Eylül 2012, İzmir) ancak bu zirvelerde de akademik katılım ve tartışma sınırlı kalmış, dolayısıyla bilimsel bulgularla uygulama arasında üretilebilecek sinerji kısıtlı kalmıştır. Bu çerçevede bu çalışmanın yanıt aradığı temel soru "yeni kuşağın farklılaşan iş değerlerine ilişkin geliştirilebilecek insan kaynakları yönetimi stratejileri ve uygulamaları nelerdir?"olarak belirlenmiş ve bu sorunun yanıtı, kuşakların iş değerlerine ilişkin öncü araştırmalardaki yerel akademik bulguların (Eriş vd., 2013; Özer vd., 2013), uygulamadaki insan kaynakları yöneticileri ile odak grup görüşmesi yapılarak yanıtı aranmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuşak olgusunun tarihsel geçmişi incelendiğinde bazı kaynaklarda tartışmanın yazılı temellerinin Antik Yunan'a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzandığı

görülmektedir (Joshi vd., 2011:179). Sosyolojik tanımlar çerçevesinde, Manheim'ın (1952) çalışmasından hareketle güncel çalışmalarda da kuşak, belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak, sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilenmiş, koşullar gereği benzer sorumluluklar üstlenmiş olduklarından ortak değer, tutum ve davranışlar geliştirmiş gruplar (Lower, 2008; Kupperschmidt, 2000, Joshi vd., 2011) olarak tanımlanmaktadır.

Bugün aktif olarak iş yaşamında bulunan çalışanlar kalıplaşmış değerlendirme çerçevesinde ele alındığında üç farklı kuşağın üyeleri (Bebek Patlaması, X, Y) dir. Uluslararası yazında kuşakların farklılıklarına ve yönetimlerine ilişkin çok sayıda araştırma gerçekleşmiş olup (örn: Kuppersmith, 2000; Arsenault, 2004; Gürsoy vd., 2008; Cennamo ve Gardner, 2008; Deal vd., 2010; Angeline, 2011; Keleş, 2011; Parry ve Urwin, 2011; Lester vd., 2012, Zeeshan ve Iram, 2012) Egri ve Raltson'un (2004) üzerinde durduğu 'ulusal alt kültür kuramı'nı dikkate alan ve kültüre özgü değerlendirme ve karşılaştırma yapan çalışmalar (Murpy vd., 2004, Lynton ve April, 2012) göreli olarak azdır. Ulusal yazında da kuşaklar ile ilgili çalışmalar yapılmış (Pekala, 2001; Yelkialan ve Altın, 2010; Keleş, 2011; İnelman vd., 2012; Eriş vd., 2013; Özer vd., 2013) ancak insan kaynakları yönetimi açısından farklılıkları yönetecek strateji ve uygulamalar akademik yazında yeterince tartışılmamıştır. Her kuşağın değer, tutum, davranış, alışanlık, motivasyon, otorite algısı ve liderlik beklentilerinin farklı olduğu istisnalar olsa da genel olarak kabul görmekle birlikte (Crampton ve Hodge, 2007:16) kuşaklar arasındaki benzerlik ve farklılıkların nasıl sinerjiye dönüştürülebileceği ile ilgili henüz yanıtlanmamış pek çok soru olduğu dikkat çekmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırma, emik bir bakış açısıyla araştırmacıların kuşaklararası farklılıkları ve iş değerlerini inceleyen önceki araştırma bulgularından hareketle yapılandırılmıştır. Araştırmacıların yazındaki kuramsal tartışmalar temelinde gerçekleştirdikleri Eriş ve çalışma arkadaşları (2013)'nın "Generation Y in Turkish Concept: Multiple Foci Research" çalışmasının sonuçları ve Özer ve çalışma arkadaşları (2013)'nın "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma" adlı çalışmasında ulaştıkları 39 iş değeri ve bu değerlerin kuşaklar açısından farkları, insan kaynakları yöneticileri ile uygulama stratejileri açısından değerlendirilmiştir. Bu çalışmada yeni kuşak ulusal bağlamda da öncü bulgulardan ve sosyoekonomik arka plandan dolayı 1980 sonrası doğmuş olan grubu kapsamakta ancak 1990 sonrası doğumluların yerel bulgulardaki ayrımı da dikkate alınmaktadır. Çalışmada odak grup görüşmesi yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) Ege Şubesi üyesi 10 insan kaynakları yöneticisidir. Görüşme, katılımcıların izni ile video çekimi yapılarak kayıt altına alınmış ve araştırmacılar tarafından içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir.

4. SONUÇ

Edmunds ve Turner (2005) kuşak sosyolojisinin 'küresel kuşak' kavramını geliştirmesini öneriyor ve uygulamada da gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde bazı uygulamacılar her kuşağı yönetmenin ortak etkili stratejileri olduğunu savunuyor olsalar da bilimsel araştırma bulguları ve uygulamada karşılaşılan gerçekler bu görüşle örtüşmemektedir. İnternet çağında çoğunlukla helikopter ebeveynlerin çocukları olarak doğmuş, eğitimin anlam ve içerik değiştirdiği bir dönemde yetişmiş, liberalleşmenin geçerli olduğu, krizin farklı anlamlar ifade ettiği ve yeni boyutlar kazandığı, sosyal medyanın yeni ve belki de esas iletişim mecrası haline geldiği dönemin, sorumluluk ve otorite algıları önceki kuşaklardan çok farklı olan 'yeni kuşak üyeleri'nin yönetimi de yeni stratejiler gerektirmektedir. Bu bağlamda kuşakların farklılaşan iş değerleri ve işgörme anlayışı açısından yeni kuşak çalışanların iş yaşamında etkili olması ile

ilgili iş-özel yaşam dengesi, kişiselleştirilmiş uygulamalar, koç tarzı yöneticilik, öğrenme ve gelişim fırsatlarının sağlanması, sosyal medyada aktif olma, belirlenmiş kariyer yolları ve sosyal sorumluluk projeleri gibi noktalar ön plana çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Angeline, T. (2011), "Managing Generational Diversity at The Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees", African Journal of Business Management, 5(2), pp 249-255.

Arsenault, P.M. (2004), "Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue", Leadership & Organization Development Journal, 25, pp 124-141.

Bloomberg Businessweek Türkiye. (2012), "Öğrencilerin Gözü Bu Şirketlerde", 25 Mart–31 Mart, pp 52-63.

Burke, M.E. (2005), "Generational Differences Report", Society for Human Resource Management, pp 1-29.

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008), "Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit", Journal of Managerial Psychology, 23(8), pp 891-906.

Cogin, J. (2012), "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications", The International Journal of Human Resource Management, 23(11), pp 2268-2294.

Crampton, S.M., ve Hodge, J.W. (2007), "Generations in the Workplace: Understanding Age Diversity", The Business Review Cambridge, 9(1), pp 16-23.

Deal, J.J, Altman ve D.G, Rogelberg, S.G. (2010), "Millenials at Work: What We Know and What We Need To Do (If Anything)", Journal of Business Psychology, 25, pp 191-199.

Edmunds, J. ve Turner, B.S. (2005), "Global Generations: Social Change in the Twentieth Century", The British Journal of Sociology, 56(4), pp 559-577.

Egri, C.P, ve Raltson, D.A. (2004), "Generations Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and The United States". Organization Science, 15(2), pp 210–220.

Eriş, E.D., Özer, P.S., Özmen, Ö.N.T., Çakır, Ö. ve Tozkoparan, G. (2013), "Generation Y in Turkish Context: Multiple Foci Research", International Journal of Business and Management Studies, 5(1), pp 150-161.

Giancola, F. (2006), "The Generation Gap: More Myth Than Reality?", Human Resource Planning, 29(4), pp 32-37.

Gursoy, D., Maier, A, ve Chi, C. (2008), "Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce", International Journal of Hospitality Management, 27, pp 448-458.

Gusfield, J.R, (1957), "The Problem of Generations in An Organizational Structure", Social Forces, 35(4), pp 323-330.

İnelmen, K., Zeytinoğlu, I. U., ve Uygur, D. (2012), "Are Millennials A Different Breed? Turkish Hospitality Sector Front Line Employees' Intention To Stay". Managing The New Workforce International Perspectives On The New Millennial Generations içinde (ED: Eddy, S. Ng., Lyons, S.T, Schweitger, L.), Massachusetts USA: Edward Elgar Publishing Ing.

Joshi, A., Dencker, J.C., ve Franz, G. (2011), "Generations in Organizations". Research in Organizational Behavior, 31, pp 177–205.

Keleş, H.N. (2011), "Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), pp 129–139.

Kupperschmidt, B.R. (2000), "Multigeneration Employees: Strategies For Effective Management". The Healthcare Manager, 19, pp 65–76.

Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J. ve Windsor, J.M. (2012), "Actual Versus Perceived Generational Differences At Work: An Empirical Examination", Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(3), pp 341-354.

Lower, J. (2008), "Brace Yourself Here Comes Generations Y", Critical Care Nurse. 28(5), pp 80–84.

Lynton, N. ve April, K. (2012), "Connected but not Alike: Cross-cultural Comparison of Generation Y in China and South Africa", Academy of Taiwan Business Management Review, 8(1), pp 67-80.

Macky, K., Gardner, D. ve Forsthy, S. (2008), "Generational Differences At Work: Introduction And Overview". Journal of Managerial Psychology, 23(8), pp 857-861.

Manhnheim, K. (1952), "The Problem of Generations. From Essays on the Sociology of Knowledge", 276-322, Copyright © 1998. Reproduced by permission of Taylor & Francis Books UK.

Monroe, C.R. (2009), "Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing The Next Wave of Strategic Business Partners", Journal of Management Research, 1(2), pp 1-25.

Murphy, E.F., Gordon, J.D. and Anderson, T.L. (2004), "Cross-Cultural, Cross-cultural Age and Cross-cultural Generational Differences Between the United States and Japan", Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 9, pp 21-48.

Munro, C.R. (2009), "Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing The Next Wave of Strategic Business Partners", Journal of Management Research, 1(2), pp 1-25.

Özer, P.S., Eriş, E.D. ve Özmen, Ö.N.T. (2013), "Kuşakların Farklılaşan Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38, pp 123-142.

Parry, E. ve Urwin, P. (2011), "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", International Journal of Management Reviews, 13, pp 79–96.

Sumola, K.W. ve Sutton, C.D. (2002), "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for New Millenium", Journal of Organizational Behavior, 23, pp 363-382.

Turkishtime. (2012), "Sahne Y Kuşağının". Şubat, pp 44-53.

Yelkikalan, N. ve Altın E. (2010), "Farklı kuşakların Yönetimi". Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), pp 13-17.

Zeeshan, A. ve Iram, A. (2012), "Generational Diversity: Strategies to Bridge The Diversity Gap", International Journal of Engineering and Management Science, 3(3), pp 315-318.

ÖRGÜTSEL HEDEFLER VE BİREYSEL BEKLENTİLER: TÜRKİYEDE "Y" KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Selda SAMEN, Çukurova Üniversitesi, seldasamen@gmail.com
Süleyman PORTAKAL, Mustafa Kemal Üniversitesi, suleymanportakal@hotmail.com
Kerem AKGÜNDÜZ, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destek K., akgunduz@tkdk.gov.tr

ÖZET

Y kuşağı literatür de başkalarıyla kolayca iletişim kuran ve bilgiye daha hızlı ulaşan, önceki kuşakların aksine istihdam edildikleri örgüte bağlılığı daha az, kurumsal kültüre güveni ve sadakati düşük bir nesil olarak nitelenmekle birlikte sürekli öğrenme eğiliminde olan, takım odaklı ve esnek çalışmayı seven, işyerine yenilik ve enerji getiren bir nesil olarak tanımlanmaktadır(Cruz 2007; Bassett 2008; Erickson 2008; Wolburg & Pokrywczynski 2001; Lloyd 2007; Felix 2007; Fernandez 2009, Saxena &Jain, 2012). Bu genç ve dinamik kuşağın örgütsel bağlılığını sağlamak gerek ulusal gerekse uluslararası organizasyonlar için dikkate alınması ve proaktif davranılması gereken bir konudur. Bu çalışmanın amacı genç nüfuslu bir ülke olarak Türkiye'de işgücünün önemli bir dinamiği olan Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarını ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri araştırmak ve İKY uygulamalarında değişimlere neden olabilecek Y kuşağı çalışan eğilimlerini tespit etmektir. Bu Çalışmada cevabı aranan sorular ise şunlardır: (1) Türkiye'de Y kuşağı çalışan özellikleri literatür de tanımlanan Y kuşağı özellikleri ile örtüşüyor mu? (2) Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı beklenen örgütsel bağlılık algısını destekliyor mu? (3) Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı bölgesel bazda farklılık gösteriyor mu? (4)Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısını etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler nelerdir? (5) Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı meslek türüne göre değişiyor mu? (6) Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklere göre değişiyor mu? Bu çalışmada Türkiye'deki Y kuşağı çalışanlarının özellikleri, örgütsel bağlılık algıları, bireysel beklentileri araştırılmış, örgütsel hedefler ile bireysel beklentilerin uyumlaştırılmasında stratejik bakış açısı ile çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Key Word: Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Hedefler, Çalışan Beklentileri, Uyumlaştırma

1. GİRİŞ

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde insan kaynağının stratejik önem taşıdığı anlaşılmıştır (Özgen ve Yalçın, 2011). Balzac'a göre "İnsan bitkiye benzer tıpkı bir asma ağacı gibi hem yaprağından, hem meyvesinden, hem de meyvesinin kurutulmuşundan yararlanılabilir". Günümüzde organizasyonların insan kaynağından en etkili bir şekilde yararlanabilmesi için bu kaynağın stratejik bir öngörüyle doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetim biliminin ana teması insan olduğuna göre insanı tanımak, bilmek şarttır. İnsanı- düşünen- araştıran- eleştiren- sorgulayan-yargılayan- bir varlığı anlamak, tanımak, keşfetmek o kadar kolay olmamaktadır. Biz bu çalışmada, literatürde otoriteye meydan okuyan, yönetimi, patronlarını eleştirmekten çekinmeyen, sadakat düzeyi zayıf ama yetenekli, yenilikçi, başarı odaklı olarak nitelendirilen, Y kuşağının özelliklerini ve örgütsel bağlılık algılarını Türk Y kuşağı üzerinde araştırdık.

Özellikle son yıllarda popüler olan Y kuşağı üzerine hem akademik alanda hem de işgücü piyasasında artan ilgi görülmektedir. Y kuşağının marka tutkusu, giyim ve yaşam tarzı, artan alım gücü pazarlamacıların, iletişim ve teknoloji sektörünün dikkatini çekmiş ve Y kuşağı hedef kitle haline gelmiştir. Bu kuşak aynı zamanda günümüz işgücü piyasasının dinamik kaynağı olması, kendinden önceki kuşaklara nazaran yönetilmesi ve elde tutulması daha zor bir kuşak olarak görülmektedir. Bu durum Y kuşağının karakteristik özelliklerinin ve davranışlarının anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Yeniçağın işgücü kurumlara uyuma meydan

okurken, aynı zamanda dünyanın en dinamik, yetenekli işgücünü geliştirmek için eşsiz bir fırsatı yansıtmaktadır(Carnevela vd.2103). Ulusların hem ekonomik gelişmesinde, hem de siyasi ve sosyo-kültürel alanlarında önemli role sahip olan işletmelerin sürekli gelişen ve hızlı bir değişim gösteren çevresel faktörlere uyum sağlamaya çalışırken aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajlarına yönelik mücadelelerinin en önemli unsuru sahip oldukları insan sermayesidir. Çünkü insan kaynağı taklit edilemeyen, kopyalanamayan bir kaynaktır. Bugün birçok kuruluş, istihdam ettikleri insanların yeteneklerinin şirket başarısı için kritik bir öneme sahip olduğunu kabul etmektedir. İnsan sermayesi fiziksel sermaye değildir, bir örgütün rekabet farklılığının, becerilerin geliştirilmesi, yetenekler, fikirler ve işgücünün yaratıcı deneyimlerinin kaynağı olan insan sermayesi stratejik bir zorunluluktur (Lyon vd. 2010:7). Meier ve arkadaşları (2010:68-78) İş gücüne yeni katılan Y kuşağı ve bu kuşağın iş dünyasına olabilecek etkileri üzerine pek çok çalışma olmasına rağmen, bu kuşak hakkındaki düşünce ve deneyimler yetersiz olduğunu vurgulamaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Y Kuşağı

Kuşak; aynı yıllarda doğan, birlikte hareket eden, ortak yaşam deneyimlerinin bir sonucu olarak, benzer görüşleri, değerleri, eğilimleri olan insan grubu olarak tanımlanmaktadır (Mukundan ve diğ.2013:81-91). Bazı araştırmalarda Y kuşağı için verilen doğum tarihleri aralığı incelendiğinde farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazılarına göre Y kuşağı 1977- 1995 (Behrstock ve Clifford, 2009); 1977-2000 (Spiro,2006); 1980-1994 (McCrindle, 2000); 1980-1999 (Campton ve Hodege 2006); 1982-1999 (Twenge ve diğ. 2010 : 1117-1142); 1981-2000 (Tyler, 2007; Munro-2010) tarihleri arasında doğan kuşaktır. Y Kuşağı için açıkça belirtilmiş bir zaman aralığı olmamasına rağmen, yaygın bir biçimde 1980-2000 yılları arasında doğan kuşak olarak bilinmektedir. (Meier ve diğ.2010:68-78).

Y kuşağı üyeleri yaratıcı, yenilikçi, kendine güvenen, iyi eğitimli ve eğitime istekli, hızlı öğrenen, değişimi benimseyen, bağımsız olmak isteyen ve amaç odaklı bir kuşak olarak karakterize edilmektedir (Behrstock & Clifford, 2009,Twenge & Campbell, 2008; (**Meier; Austin; Crocker, 2010:68-78). 1980-2000** yılları arasında doğanlar **Y kuşağı**, TV, müzik seti, bulaşık makinesi teknolojisiyle doğdular. Sadık değiller, girişimciler, çabuk vazgeçiyorlar, otorite istemiyorlar. Başarıya saygılı, istekleri çok, tatminsiz ve geleceğe odaklılar (Canbolat, 2009). Önceki kuşaklardan etnik olarak da daha farklı olduklarını belirten Spiro (2006), bu kuşağın daha fazla refah içinde, teknoloji meraklısı, daima yeni becerilerini geliştirmek için çabalayan ve meydan okumayı benimseyen bir nesil olduğunu belirtmektedir.

Türkiye bağlamında ele alınan bu çalışmada Türk Y kuşağının özellikleri araştırılmış, özellikle örgütsel sadakati ve bağlılık algıları açısından Türk Y kuşağı ele alınmıştır. Türkiye genç ve dinamik nüfusa sahip bir ülkedir. Türkiye'de bu kuşağın 'de 2013 yılı TUİK verilerine göre çalışan nüfus (15-64 yaş arası) yaklaşık 52 milyondur ve toplam nüfusun %67 sini oluşturmaktadır. TUİK 2014 verilerine göre, 52 milyon çalışan nüfusun (18- 33 yaş arasında olan, 20 milyon 322 bin) %40'ını Y kuşağı oluşturmaktadır.

Sosyo-kültürel değerler, ekonomik gelişmişlik düzeyi, teknolojik ilerlemeler insanların yaşam tarzını, düşüncelerini, eğilimlerini, çalıştığı kurumlara, yaşadıkları toplumun değerlerine ve kurallarına uyumunu etkilemektedir. Ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri ve kültürel farklılıkları göz önüne alındığında farklı ülkelerde ve bölgelerde yaşayan Y kuşağı bireylerinin ve çalışanlarının aynı özellikleri gösterip göstermediği tartışma konusudur. Araştırmalar sonucunda oluşturulan değişkenlerle ilgili bilgiler şunlardır:Y kuşağının internet- sosyal medya

ile olan bağı, iletişim becerisi, takım çalışması, ilişki odaklı, maddi değer, iyi eğitimli, kariyer odaklı, kısa zamanda başarı elde etmek isteyen-sonuç odaklı, aileye bağımlı, yenilikçi, katılımcı, etik değerlere önem veren, kural tanımayan, sadakat ve bağlılık duygusu zayıf olmasıdır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusu çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda Batı yazınında önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Wasti, 2000: 201). Bağlılık, bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.301). Örgütsel bağlılık ise, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği; örgüte karşı duyulan bir ilgi, kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi; örgütle özdeşleşme ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu, örgüte olan sadakati ile ilgili bir tutum, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal bir tepki; çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen bir durumdur (Oliver,1990; Schermerhorn ve diğerleri,1994; Robbins, 1998; Luthans, 1995; Buchanan, 1974; Reichers,1985; Meyer ve Allen, 1996; Lee'ye,1971; McCaul ve diğ.,1985; Guatam ve diğ. 2005;). Çalışanların kendi kurumuna karşı güçlü bağlılık duygusuna sahip olması tüm örgütler için önemli bir konudur. Çünkü örgütsel hedeflerin başarılması, örgüttün rekabet üstünlüğü sağlaması sahip olduğu beşeri sermayenin yapısına ve çalışanların güçlü bir aidiyet duygusuna bağlıdır. Bu bağlılık duygusu çalışanların fedakârlığını, örgütsel hedeflere ulaşmada göstereceği performansını ve motivasyonunu kamçılayacak; sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakta kalmayıp aynı zamanda bireyin, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için birçok gönüllü eyleme yöneltecektir.(Katz ve Kahn,2005;). Mathieu ve Zajac (1990), Örgütüne bağlı bireylerin performanslarının yüksek olacağını, işe devamsızlıkların, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalacağını ileri sürmektedir.

2.3. Örgütsel Hedefler - Bireysel Beklentiler –Uyumlaştırma

Bir amaç ya da hedef doğrultusunda kurulan örgütler amaçlarına ulaşmak için kıt olan kaynaklara en etkili bir şekilde ulaşmak zorundadırlar. Bu açıdan sadece maddi kaynaklara etkin bir şekilde ulaşmanın yanında insan faktörünü de dikkate almak zorundadırlar (Wasti, 2000: 201). Örgütte insan kaynağı, her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilecek temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir (Aldemir vd., 2001: 21). Örgütler politikalarını ve stratejilerini şekillendiren bir takım örgütsel değerlere sahiptir. Örgütün vizyonunun temelini de "örgütün değerleri" oluşturur. Birey, örgüte "önceden sahip olduğu değerler" ile gelir. Farklı kişisel değerlere sahip kişiler, aynı örgüt ortamını paylaşır ve belli ortak bir amaca hizmet ederler (Sığrı, 2007:) Yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve daha istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeye bilirler (Şahin, 2004:523).Örgüt yöneticileri örgütsel amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Çalışanların ihtiyaçları yere, zamana ve örgüte göre değişmekle birlikte, onların pek çok temel ihtiyaçları bulunmaktadır; (Tunçer, 2012: 203-233). Başarılı örgütler insan merkezlidir ve çalışanlarını motive edecek çeşitli araçlar kullanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların her birinin önceliğinin farklı olduğunu dikkate alarak hareket etmek gerekir. Çalışanlarını tatmin etmeyen

örgütler insan kaynaklarını etkin ve verimli yönetemezler. Çalışanların nitelik, yetenek ve yeterlilikleri örgütün etkin ve verimli yönetilmesinde gerekli olmakla birlikte yeterli değildir (İshakoğlu,1998:33; akt: Sığrı, 2007)

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ Ve HİPOTEZLERİ

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı literatürde incelediğimiz Y kuşağı ile ilgili uluslararası çalışmalarda sıklıkla öne çıkan ve tespit edilen özellikler ile Türk Y Kuşağının özelliklerini karşılaştırmak ve Türk Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısını araştırmak, hem organizasyonların İK uygulamaları için veri toplamak hem de gelecekte yapılacak olan araştırmalara katkıda bulunmaktır.

3.2 Yöntem

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığını ölçmek için Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel bağlılık ölçeğinden faydalanılmıştır. Ayrıca Y kuşağı özelliklerini araştırmak için literatürdeki çalışmalar incelenerek tanımlanan özelliklerle ilgili özgün sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine, çalışılan sektör ve işletme hakkında bilgilere yönelik, ikinci bölüm örgütsel bağlılığı değerlendiren (5'li likert ölçek) sorulardan oluşmuştur. Üçüncü bölümde Y kuşağı özelliklerine, yöneticilerden ve çalışılan kurumdan beklentilere ve; motivasyona yönelik sorular sorulmuştur. Anketler 18-33 yaş arasındaki çalışanlara uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 programında değerlendirilmiştir. Araştırma genelinde tanımlayıcı istatistikler için frekans tabloları alınmıştır. Hangi sorunun hangi faktör altında toplanması gerektiğini belirlemek için faktör analizleri yapılmış, belirlenen faktörlerin analizlerde kullanılmasının güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Belirlenen faktörlerin ortalamalarının bölgelere, sektörlere, çalışılmak istenilen yönetici tipine en çok motive olunan unsura ya da demografik özelliklere göre değişip değişmediğini görmek amacıyla anova, t testleriyle varyans (ortalama fark) analizleri yapılmıştır. Y kuşağının Örgütsel bağlılığının demografik (yaş aralığı, cinsiyet, eğitim) özelliklere göre; sektörel ve bölgesel bazda farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Son olarak Y kuşağı özelliklerinin beklenen Y kuşağı özellikleriyle örtüşüp örtüşmediğini belirlemek amacıyla tek yönlü t testi yapılmıştır.

3.3. Araştırma Evreni/Örneklem

Araştırmanın örneklemi kotalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup %95 güven aralığında (+/-)%3 hata payı ile Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinde ve TÜİK'in belirlediği Türkiye genelini temsil eden 26 ilde, 1091 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Bu illerde katılımcı sayısı nüfus yoğunluğuna göre belirlenmiştir. Anket çalışmasının uygulandığı iller: İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya, Adana, Konya, Gaziantep, Kocaeli, Diyarbakır, Hatay, Manisa, Kayseri, Samsun, Balıkesir, Van, Denizli, Erzurum, Malatya, Trabzon, Zonguldak, Edirne, Kastamonu, Siirt, Kars ve Nevşehir olarak sıralanmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için hazırlanan anket elektronik ortamda ve yazılı form şeklinde hazırlanmıştır. Türkiye bağlamında araştırma için belirlenen 26 ilde, 11 farklı sektörden 1091 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında; telefonla görüşme, e-mail gönderme, yüz yüze görüşme gibi yöntemlerle formların doldurulması sağlanmıştır, yoğun çalışma şartlarımızdan dolayı ve zamanın yetersizliği nedeniyle gidilemeyen illerde bir veya birkaç kişi ile irtibat sağlanarak anketlerin takip edilmesi ve toplanması sağlanmıştır.

3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Zaman ve bütçe kısıtlılığı anket uygulamasının tamamlanma sürecini uzatmıştır. Araştırma için uygulanacak olan anket çalışmasının hazırlıkları 25 Aralık 20013 tarihinde tamamlanmış olup; 05/ Ocak – 5 Mart 2014 tarihleri arasında tamamlanması planlanan anket uygulaması 2 Nisan 2014 tarihinde tamamlanabilmiştir. Ayrıca araştırmada firmaların isimlerinin kullanılmayacağı bildirilmesine rağmen, görüşülen birçok kişi anket formu doldurma konusunda isteksiz davranmıştır. Bu nedenle saha çalışmasında yüz yüze görüşmenin ağırlık kazanması, sürecin uzamasına neden olmuştur. Anket formlarını doldurmada katılımcılardan samimi cevaplar alabilmek için katılımcılara ayrıntılı bilgi verilmesi gerekmiştir.

3.6 Araştırmanın Hipotezleri

Sosyo-kültürel değerler, ekonomik gelişmişlik düzeyi, teknolojik ilerlemeler insanların yaşam tarzını, düşüncelerini, eğilimlerini, çalıştığı kurumlara, yaşadıkları toplumun değerlerine ve kurallarına uyumunu etkilemektedir. Ülkelerin farklı ekonomik gelişmişlik düzeyleri ve kültürel farklılıkları göz önüne alındığında farklı ülkelerde ve bölgelerde yaşayan Y kuşağı bireylerinin ve çalışanlarının aynı özellikleri gösterip göstermediği tartışma konusudur. Türkiye bağlamında ele aldığımız bu çalışmada literatürde incelediğimiz Y kuşağı ile ilgili uluslararası çalışmalarda sıklıkla öne çıkan ve tespit edilen özelliklere göre oluşturulan değişkenlerle ilgili bilgiler şunlardır: Y kuşağının internet- sosyal medya ile olan bağı, iletişim becerisi, takım çalışması, ilişki odaklı, maddi değer, iyi eğitimli, kariyer odaklı, kısa zamanda başarı elde etmek isteyen-sonuç odaklı, aileye bağımlı, yenilikçi, katılımcı, etik değerlere önem veren, kural tanımayan, sadakat ve bağlılık duygusu zayıf olmasıdır. Bu bağlamda oluşturulan Hipotezler:

H1. Uluslararası Y kuşağı literatüründe tanımlanan özelliklerle Türk Y kuşağı özellikleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H2. Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı literatürde tanımlanan örgütsel bağlılık algısına göre yüksektir

H3.Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı bölgesel bazda anlamlı farklılık göstermektedir.

H4. Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı sektörel bazda anlamlı farklılık göstermektedir.

H5.Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı demografik farklılıklara (Yaş, Cinsiyet, Eğitim) göre değişmektedir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Ölçek Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel bağlılığı ölçen soruların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre Cronbach's Alpha değeri örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan analizlerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir(0,92). KMO ve Bartlett testi sonucu oldukça yüksek olduğu için, bu durum faktörü oluşturan soruların doğru birleştirildiğini desteklemektedir(0,904). Dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyini ölçen soruların analiz açısından uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Y kuşağı güvenilirlik testi sonucu ise;

Güvenilirlik analizinde cronbach's alpha değeri 0,7'nin üstünde çıktığı için y kuşağı ile ilgili yapılan analizlerin güvenilirliği oldukça yüksektir(0,701>0,7). KMO ve Bartlett testi sonucu ise ,86 dır. Dolayısıyla Y kuşağı düzeyini ölçen soruların bu şekilde birleştirilip analizlerde kullanılması uygundur.

4.2 Ankete Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Ankete katılan 1091 kişiden 215'i (18-21), 257'si (22-25), 315 (26-29), 304'ü 30-33 aş aralığındadır. Anket katılımcılarının cinsiyet dağılımları üzerine analiz yapıldığında 1091 katılımcıdan 655 kişini erkek ve 436 kişinin ise bayan olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına ait bilgiler ise; Ankete katılan 1091 kişiden 161'i ilköğretim mezunu, 564'ü lise ve dengi okul mezunu, 43'ü ön lisans mezunu, 228'i lisans mezunu, 59'u yüksek lisans mezunu ve 36'sının doktora eğitimi vardır.

4.3 Araştırmanın Yapıldığı Bölgeye ve Sektöre Göre Katılıcı Sayısının Dağılımı.

Anket çalışmasının yapıldığı bölgeler ve bölgelere göre katılımcı sayılarına baktığımızda Marmara Bölgesi 416, İç Anadolu Bölgesi 183, Ege Bölgesi 156, Akdeniz Bölgesi 116, Güney Doğu Anadolu Bölgesi 64, Karadeniz Bölgesi 70, Doğu Anadolu Bölgesinden 86 katılımcı ile çalışılmıştır. **Anket çalışmasının yapıldığı sektöre göre katılımcı sayılarına baktığımızda** gıda sektöründe 146 katılımcı, Bankacılık/Finans sektöründe 136 kişi,Otomotiv sektöründe 93 katılımcı, Tekstil sektöründe 136 katılımcı, İnşaat sektöründe 123 katılımcı, Turizm sektöründe 118 katılımcı, Elektrik/Elektronik sektöründe 75, Tarım sektöründe 64, Bilişim/Telekomünikasyon sektöründe 66, Sağlık sektöründe 82, İlaç sektöründe 52 olmak üzere toplam 1091 katılımcı ile çalışılmıştır.

4.4. Y Kuşağı Ortalamalarının Mevcut Durum Ve Literatür Karşılaştırması

Yaptığımız araştırmalarda Y kuşağı tanımlarında en sık kullanılan ifadeler/özellikler belirlenmiş, bu özellikler 13 madde olarak gruplandırılmış ve bunlarla ilgili hazırlanan anket sorularını katılımcılardan cevaplandırmaları istenmiştir. Bu özellikler Tablo 1'de açıklanmıştır.

Tablo 1. Y Kuşağı İçin Oluşturulan Değişkenlerin Literatürde Tanımlanan Özelliklerle Karşılaştırılması

Değişkenler	Mevcut	Literatür
Teknoloji	3,6661	YÜKSEK
Takım çalışması	4,0972	YÜKSEK
İlişki odaklı	3,8625	YÜKSEK
Maddi değer	3,8197	YÜKSEK
Eğitim ve gelişime istekli	4,2369	YÜKSEK
Kariyer odaklı	3,4730	YÜKSEK
Başarı odaklı	3,4623	YÜKSEK
Aileye ve toplumsal değerlere önem veren	3,8799	YÜKSEK
Yenilikçi	4,2013	YÜKSEK
Katılımcı	4,1192	YÜKSEK
Etik değerler	4,0938	YÜKSEK
İşin niteliği ve esnek çalışma	3,7837	YÜKSEK
Geribildirim	4,0428	YÜKSEK

Bu tabloda gruplandırılan özelliklere çok sık vurgu yapıldığı için yüksek değerde ele alınmış ve katılımcıların cevapları ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar literatür ile uyumlu bulunmuştur.

4.5. Türk Y Kuşağının Yöneticilerden ve Çalıştığı kurumlardan Beklentileri

Katılımcılara çalıştıkları kurumlardan ve yöneticilerinden beklentileri konusunda açık uçlu soru sorulmuş ve katılımcıların soruya verdiği cevaplar aşağıdaki Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2. Türk Y kuşağının yöneticilerden ve Çalıştığı kurumlardan Beklentileri

Yöneticiden Beklentiler	Maddi Beklentiler	**İşle ilgili Beklentiler**	**Çalışma Ortamı**
Anlayışlı olunması	**Maaşların artırılması**	**Terfi imkanının**	**Çalışana saygı duyulması**
Ön yargılı olunmaması	**Maaşların düzenli**	**Eğitim ve gelişime**	**Çalışana güvenilmesi**
Çalışanla dayanışma içinde	**Tazminat hakkı**	**Kariyer olanakları**	**Adaletli çalışma ortamı**
Denetimin seyrekleşmesi	**Ulaşımın servislerle**	**Geribildirim**	**Aile ortamı yaratılması**
Sendika haklarına saygı	**Yemek verilsin**	**Mesai Yapılmasın**	**Huzur**
Empati kurabilmeli	**Fazla mesai**	**Haftalık ve yıllık izin**	**Çalışma saatleri**
Başarıyı taktir etme	**Maaşların artırılması**	**İş güvenliği sağlansın**	**Denetimin seyrekleşmesi**
Dürüst olmaları	**Maaş. düzenli**		
Başarı odaklı olmaları	**Tazminat hakkı**		
Alçakgönüllü olmaları	**Performansa dayalı**		
Özveri			
İşinde tecrübeli olmaları			
Çalışana değer			
Çalışanın fikirlerine değer			
İnsanlarlar iyi iletişim			
Risk alabilmeli			
Sevgi			
Özgüvenli olmaları			
Anlayışlı olunması			
Ön yargılı olunmaması			
Çalışanla dayanışma içinde			

Araştırmada katılımcılara sizi en çok motive eden unsur nedir? Şeklinde sorulan soruya verilen cevaplara bakıldığında: katılımcıların %31'i İyi ücretli bir işte çalışmak ve parasal ödüller, %22,5' u huzurlu ve güvenli iş ortamı %21'i çalışana değer verilmesi, tanınma, %14'ü terfi ve yükselme, % 10'u ise kişisel gelişim ve eğitime destek olarak cevap vermiştir. Verilen cevaplar uluslararası çalışmalardaki Y kuşağı özellikleri ile de örtüşmektedir.

4.6. Türk Y kuşağının Nasıl bir Lider ile Çalışmak istiyor?

Araştırmada katılımcılara nasıl bir lider ile çalışmak istedikleri sorulmuştur. Soruya cevap verilmeden önce liderlik sitilleri hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir. katılımcıların %31.7'si Paternalist, %18,6'sı Etkileşimci, %16'sı Karizmatik, %15,2'si katılımcı/ Demokratik, % 11,5'i Dönüşümcü % 6,6'sı Otoriter bir lider ile çalışmak istediğini belirtmiştir.

4.7. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Uluslararası Y kuşağı literatüründe tanımlanan özelliklerle Türk Y kuşağı özellikleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. **(H2,** hipotezi için Tek yönlü T testi yapılmış değişkenlere göre ortalamalar Tablo !'de gösterilmiştir.)	Uluslararası Y kuşağı literatüründe tanımlanan özellikler ile Türk Y kuşağının özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle **H1 Hipotezi Kabul edilmiştir.**
H2.Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı ile literatüre göre yüksektir **(H2,** hipotezi için Tek yönlü T testi yapılmıştır. Ortalamanın 2,9159 olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında Türkiye'deki Y kuşağının örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu görülmektedir. 2,9159)	**Y kuşağına yönelik yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık düzeyi zayıf olarak bilinmektedir.** Çıkan sonuçlar Türkiye'deki Y kuşağının literatürde tanımlanan Y kuşağı örgütsel bağlılığı gibi düşük değildir. **H2 Hipotezi kabul edilmiştir.**
H3.Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı bölgesel bazda anlamlı farklılık göstermektedir. **(H4,** hipotezi için **Anova Testi yapılmıştır. ,0223)**	Yapılan örgütsel bağlılık analizlerinde coğrafik olarak bölgesel bazda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu nedenle **H5 hipotezi kabul edilmemiştir.**
H4. Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı sektörel bazda anlamlı farklılık göstermektedir.	Sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle **H4 hipotezi kabul edilmemiştir.**

(H4, hipotezi için **Anova Testi yapılmıştır.0,244)**	
H5.Türkiye'de Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı demografik farklılıklara (Yaş, Cinsiyet, Eğitim) göre değişmektedir. **(H5,** hipotezi için T testi ve Anova Testi yapılmıştır. 0,244)	Yapılan örgütsel bağlılık analizlerde yaş, Cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklere göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu nedenle **H5 hipotezi kabul edilmemiştir.**

5.SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Büyük, küçük, ulusal veya uluslararası tüm organizasyonlar için "insan" unsuru önemli bir beşeri sermayedir. Bu beşeri sermayenin sayısal büyüklüğüne rağmen yetenek açısından kıt bir kaynak olması nedeniyle üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Balzac'a göre "İnsan bitkiye benzer tıpkı bir asma ağacı gibi hem yaprağından, hem meyvesinden, hem de meyvesinin kurutulmuşundan yararlanılabilir". Dolayısıyla insan kaynağı büyük bir titizlikle, özveriyle ve sevgiyle değerlendirilmesi gereken bir kaynaktır. Avrupa ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de yaşlı nüfus sayısı artmaktadır. Çalışan yaşlı nüfusun emekli oranının yükselmesiyle birlikte Y kuşağı dediğimiz bu genç nüfus işgücü piyasasında ağırlığını hissettirmektedir. Dünyadaki en geniş nesil olan Y kuşağı 2025 yılı itibariyle dünya çalışan nüfusunun % 75'ini oluşturması beklenmektedir. Kitle halinde işgücüne girmeye başlayan bu kuşak (Shaffer,2008) 2020'ye kadar işgücünün yaklaşık %45- 50'sini oluşturacaktır (Mukundan ve diğ.,2013:81-90).

Biz bu çalışmada Türkiye bağlamında Y Kuşağının özelliklerini ve örgütsel bağlılık algılarını araştırdık. Araştırma sonuçlarına göre literatürde tanımlanan Y kuşağı özellikleri ile Türk Y kuşağı özellikleri uyumluluk göstermektedir. Doğal olarak böyle bir sonucun çıkmasında hızla küreselleşen dünyadaki teknolojik gelişmelerin rolü inkar edilemez. Günümüzde özellikle internet, Twitter, Facebook vs. gibi iletişim araçlarının yaygınlığı ve Y kuşağı sınıfının neredeyse 7/24 bu teknoloji araçlarıyla bir ağ iletişim sistemi oluşturması, kullanıcılarını birbirine benzer hale getirmektedir. Ülkelerin ekonomik düzeyi ve sosyo-kültürel yapısı farklı olmasına rağmen hızlı iletişim yolu ile yayılan bilgiler insanları etkilemektedir.

21. yüzyıl işgücünün önemli bir insan kaynağını oluşturan Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ve sadakati zayıf olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de Y kuşağını temsilen seçtiğimiz örneklemde, demografik özelliklere (yaş, cinsiyet ve eğitim), sektöre ve bölgelere göre çalışanların örgütsel bağlılık algısında anlamlı bir farklılık olmadığını araştırdık. Araştırmanın bulguları bu faktörlere göre çalışanların örgütsel bağlılık algısında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koydu. Türk Y kuşağının örgütsel bağlılık algısı literatürde tanımlandığı kadar zayıf değil ancak çok yüksek de değildir. Yine de bu sonuçlara göre günümüz yöneticilerinin Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığını daha yüksek seviyede tutmak için proaktif davranması gerekmektedir. Bugün ortalama seviyede olan örgütsel bağlılık düzeyi, içinde günümüz şartlarında daha da zayıflayabilir. Teknolojinin, iletişimin ve ulaşımın böylesine kolay olduğu bir zamanda insanlar arası etkileşim ve bilgi paylaşımı yapıcı olduğu kadar zarar verici bir etki de ortaya çıkarabilir. Örgütler kendi misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmek, örgütsel performansı en üst seviyeye çıkarmak için çabalarken; bu yolun tek geçidi olan insan kaynağının yani çalışanlarının da beklentileri olduğunu kabul etmeli ve onların beklentilerini örgütsel stratejileri arasında değerlendirmelidir.

Yönetim yazını incelendiğinde, çok sayıda popüler yayına karşılık, akademik araştırmaların henüz çok sınırlı olduğu görülmektedir(Özer vd. 2013:123-142). Bu çalışma sadece Y kuşağı çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda örgütlerin Y kuşağı ile yönetim ve İK uygulamaları konusundaki sorunlar ele alınabilir. Y kuşağı çalışanlarına yönelik örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörlerle ilgili daha spesifik bir bağlamda araştırmalar yapılarak, örgütlerde yönetsel alanda yaşanan sorunlarla ilgili vaka

incelemeleri yapılabilir. Bu çalışma, hem örgütlerin İK uygulamaları konusunda (personel elde tutma, çalışanların niteliğine uygun motivasyon sistemi geliştirme, örgütsel bağlılığı sağlama gibi) stratejik kararlar almada, hem de bu alanda gelecekte yapılacak olan araştırmalara veri sağlayabilir. İnsan kaynakları hakkında bilgilerin sürekli güncel tutulması örgütlere stratejik üstünlük sağlar ve İK uygulamalarına yön verir. Bir örgütte örgütsel hedeflere ulaşmak için yürütülen İKY uygulamaları çalışan niteliklerine ve doğasına uygun olmaması durumunda örgütsel başarıyı beklemek hayalden öte gitmeyecektir. Bu noktada örgütsel hedeflerle bireysel beklentilerin uyumlaştırılması zorunlu bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Aldemir, C.; Budak, G. ve Ataol, A. (2001). ***"İnsan Kaynakları Yönetimi",*** İzmir, Barış Yayınları.

Bassett, B. (2008). **"*Working With Generation Y***" Office Pro 68, Issue 2, 16-19.

Behrstock, E., & Clifford, M. (2009). **"*Leading Gen Y Teachers: Emerging Strategies for School Leaders*."** http://secc.sedl.org/orc/resources/February2009Brief.pdf, Erişim Tarihi:12 Ocak 2014.

Canbolat, B. (2009). *"***Siz hangi kuşağın insanısınız?"** http://blog.milliyet.com.tr/siz--hangi-kuşağın-insanisiniz-/Blog/?BlogNo=206574. **12 Ocak 2014.**

Carnevela, A. P; Hanson, A. R; Gulish A.(2013). **"*Failure to Launch: Structural Shift and the New Lost Generation*"** cew.georgetown.edu/failuretolaunch; Erişim Tarihi:26.11.2013

Crampton, S. M. & Hodge,J.W. (2009). " ***Generation Y : Unchartered Territory*"** Journal of Business & Economics Research – April, 2009, Volume 7, Number 4.

Cruz, C. S. (2007). "***Gen Y: How Boomer Babies are Changing the Workplace***." Hawaii Business 52 (11): 38.

Erickson, T. J. (2008). **"*Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*"**, Harvard Business Press: Bstn.

Erickson, T. J. (2009). **"Gen Y In The Workforce"**, Harvard Business Review,February,2009.

Faour, H,; Heinze, A. (2013), **"The use of social media to attract generation Y in organisations***"* , in: 18th UKAIS Annual Conference: Social Information Systems, 19-20 March 2013, Worcester College, Oxford, UK.

Fernandez, S. (2009). **"Comparing Generation X to Generation Y on Work-Related Beliefs"** Master's Theses. San

Jose State niversity, cholarworks.sjsu.edu/cgi/ iewcontent.cgi? rticle=4972 context=etd_theses,29.12.2013.

Karefalk, A.; Pettersson, M., and Zhu, Y. (2007). "**How to Motivate Generation Y with Different Cultural Backgrounds: A Cross-Cultural Comparison between China and Sweden",** Kristianstad University.

Katz,D.,Kahn,R.L. (2005). **"Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi"**.(Çeviren H.Can,Y.Bayar) Ankara, , s.167.

Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). **"Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. Human Relations"**, 219-236.

Lloyd, J. (2007), **"The Truth About Gen Y."** Marketing Magazine, Rogers Publishing Ltd, ISSN: 1196-4650

Lyon J., Filmer S., and McDougall B. (2010). "Generation Y:Realising the Potential",ACCA&MERCER,http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/human capital/generation_y_report.pdf, Erişim Tarihi:14 Ocak 2014

Marancı, B.(2011 **"Yetenekli Elemanı Elde Tutmanın Yolları",**Bilişim Dergisi,www.bilisimdergisi.org/s141.

MATHIEU, Joron ve Dennis M. ZAJAC (1990), **"A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment",** Psychological Bulletin, 108:171-194.

Meier, J.; Austin, S. F.;Crocker, M.(2010). " **Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges",** The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1, June 2010.

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1996). **"Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity",** Journal of Vocational Behavior, 49:252-276.

Robbins, S. (1998). **"Organizational Behaviour"** (Eight Edition). Prentice Hall International Inc. New Jersey.

Mukundan, Smarty Dhanya, M; Saraswathyamma, K P.(2013). "**A Study on the Conflict Resolution Styles of Generation Y Students in Indian Context",** International Journal of Global Business, 6 (1),2013 81-90.

Munro,C. R.(2010), "**Charting Workplace Transitioning Pathways of Generation –Y Human Resources Practitioners";** Canadian Journal of Career Development; Volume 9, Number 2, 2010.

Oliver, N. (1990). **"Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development"**, Journal of Occupation Psychology, 1990, **19-31.**

ÖŞAHİN, Ali (2004). "**Yönetim Kuramları Ve Motivasyon** İlişkisi Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi, 2004, Issue 11, p.523, Veritabanı: Directory of Open Access Journals.

Özen,Ş.(2002). "**Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törensel Görgülcülük Sorunu", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı :2 Sayfa:5.**

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). **"İnsan Kaynakları Yönetimi-Stratejik bir Yaklaşım",** Nobel Kitabevi,2.Baskı, Adana

Reichers A.E., (1985). **"A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment",** Academy of Management Review, Vol.10/3, s.465-476.

Saxena, P.; Jain, R.(2012), "**Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place**",International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering,Volume2.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). **"Managing Organization Behavior"**. Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.

Shaffer, J. (2008). **"Gen Y talent: How to attract and retain the young and the restless"** (White Paper) (Vol. 27). Redwood Shores. tp//www.saba.com/resources/whitepapers/saba_wp_gen_y_talent.pdf, 14 01 2014.

SIĞRI, Ünsal(2007). **"Kamu Ve Özel Sektördeki Kişisel Ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma"** Muğla Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE),2007 Sayı 18.

Süral Özer, P.; Eriş, E. D.; Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). **"Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma"**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Sayı 38 – Ekim 2013.

Tunçer, Polat (2012). **"Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi"** Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2012, 31(1), 203-233.

Twenge, Jean M. & Campbell, Stacy M. (2008). "**Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on The Workplace"**, Journal of Managerial Psychology, 862-877.

Twenge, Jean M.; Campbell, Stacy M.; Hoffman, Brian J.; Lance, Charles E.(2010), **"Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", Journal of Management Vol. 36 No. 5, September 2010 1117-1142.**

Twenge, J., & Campbell, S. (2008). **"Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the workplace".** Journal of Managerial Psychology, 862-877.

Tyler, K. (2007). "**The Tethered generation"** HRMagazine. May 2007, Vol. 52 Issue 5, p40, 7 p.; Society for Human Resource Management Language: English, Veritabanı: General OneFile

VanMeter, R. A;. Grisaffe D. B.; Chonko L.B.; Roberts J.A.(2012). **"Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications"**, Springer Science+Business Media Dordrecht 2012, J Bus Ethics (2013) 117:93–109.

Vural Akıncı, Z. B ve Coşkun G. (2007). **"Örgüt Kültürü".** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wolburg Joyce M, Pokrywczynski, James (2001). **"A psychographic analysis of Generation Y college students",** J Advert Res, 33–53.

Wasti, A. S. (2000). **"Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış"**. Z.

Aycan, (ed.), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde (201-224). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

KUŞAKLAR BAZINDA DEĞİŞEN İŞ ŞEKİLLENDİRME DAVRANIŞI: SOSYAL MEDYA KULLANIMININ ETKİSİ

Dilek Yılmaz BÖREKÇİ, İstanbul Üniversitesi, dborekci@istanbul.edu.tr
Nuray EREN, İstanbul Üniversitesi, nuray_erenn@hotmail.com

ÖZET

Kuşaklar bazında değişen çalışan profilleri işlere farklı yaklaşımları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda farklı kuşakların iş şekillendirme davranışlarında da farklılaşma beklenmektedir. Bu çalışmada farklı kuşak çalışanların sosyal medya kullanımları üzerinden iş şekillendirme davranışlarındaki farklılaşmaya odaklanılmaktadır. Çalışmada nitel yöntemlerden vaka analizi yöntemi kullanılmaktadır. Seçilen firmanın değişik kuşaklardaki çalışanlarının sosyal medya kullanımları ve iş şekillendirme davranışlarına odaklanarak; çalışanlarla, yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve insan kaynakları sorumluları ile mülakatlar sonucunda farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma, bu bağlamda, sosyal medya kullanımının etkinliği ile iş şekillendirme arasındaki ilişkiyi göstererek çalışanlara iş amaçlı etkin sosyal medya kullanımı ve iş şekillendirme davranışları doğrultusunda yol göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Y kuşağı, iş şekillendirme, sosyal medya

1 GİRİŞ

İş şekillendirme bireyin işinin sınırlarında yapabileceği fiziksel, bilişsel ve ilişkisel değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Görev sınırlarının değişmesi çalışanın işi yaparken uyguladığı aktivitelerin biçiminin ya da sayısının değişmesi demek iken, bilişsel iş sınırlarının değişmesi çalışının yaptığı işi nasıl gördüğünün (birbirinden bağımsız görevler dizisi ya da bir bütün) değişmesini kasteder. İlişkisel sınırların değişmesi ise çalışanın birlikte çalıştığı kişilerle etkileşimleri ile ilgili değişiklikleri temsil eder. Y kuşağı diğer kuşaklardan kişisel gelişime ve tatmine verdikleri önem bakımından ve girişimci davranışlarıyla belirgin olarak ayrışmaktadır (Kaufman-Scarborough ve Forsythe, 2009). Bu bakımdan, Y jenerasyonunun farklı iş şekillendirme davranışları olabileceği beklenebilir. Ayrıca, Y kuşağı sosyal ağlarda aktif olma ve arkadaşlarıyla sürekli iletişim halinde olup paylaşımı önemseme eğilimleriyle de diğer kuşaklardan farklılaşmaktadır. Bundan ötürü, bu jenerasyonun ağlarındaki arkadaşlarının paylaşımlarını önemseyerek ve etkilenerek kendi işlerine dönük bir takım yansıtmalar yapmalarını beklemek mümkündür.

Günümüzde farklı kuşakların birlikte çalıştığı iş dünyasında bu çalışanların farklılaşan profilleri paralelinde farklı iş şekillendirme davranışlarının varlığının belirlenmesiyle, çalışanların daha aktif katılımıyla iş performansı, iş tatmini ve etkin kariyer yönetimi mümkün olacaktır. Bu çalışma, bu bağlamda, sosyal medya kullanımının etkinliği ile iş şekillendirme arasındaki ilişkiyi göstererek çalışanlara etkin sosyal medya kullanımı ve iş şekillendirme davranışları doğrultusunda yol göstermek amaçlanmaktadır.

2 KAVRAMSAL ALTYAPI

2.1. İş Şekillendirme

Yakın dönemli çalışma araştırmaları, çalışanların işlerinin içerdiği görev elemanları ve etkileşimleri ile anlam değerlendirmesi yaparak, bu değerlendirmelerine göre işlerini yürüttüklerini perspektifini getirmektedir (Kaufman-Scarborough ve Forsythe, 2009). Bu perspektife göre, iş şekillendirme bireyin işinin sınırlarında yapabileceği fiziksel, bilişsel ve ilişkisel değişikliklerle içinde bulunduğu iş tasarımını ve sosyal ortamı değiştirebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Berg, Wrzesniewski ve Dutton (2010) çalışanların kendi tercihlerine, yeteneklerine ve yetkinliklerine göre işlerini biçimlendirmesini iş şekillendirme olarak nitelendirmektedir. İş şekillendirme davranışı çalışanın inisiyatifi ile olup yönetimin yönlendirmesi ile olan davranışlardan ayrışmaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2012). Ayrıca, Tim ve arkadaşları (2012) iş şekillendirme davranışının proaktif bir davranış olduğunu belirtmektedir. Tim ve Bakker (2010) iş şekillendirmeyi çalışanların işlerinde değişiklik yaparak iş talepleri (psikolojik ve fiziksel) ile iş kaynakları arasında denge sağlama arayışları olarak tarif etmektedir.

Çalışanların işe bağlılıkları, motive olmaları, işi kendileri için daha uygun ve cazip hale getirmeleri, iş performansları, iş tatminleri ve etkin kariyer yönetimleri görev sınırlarını, bilişsel ve ilişkisel sınırlarını değiştirmekle mümkün olmaktadır (Kim, Knight ve Crutsinger, 2009; Bakker, Tims ve Derks, 2012). İş şekillendirme motivasyonlarına bakıldığında kişinin kontrol, pozitif imaj ve bağlantı ihtiyaçları öne çıkmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

2.2. İş Yaşamında Kuşaklar ve İş Şekillendirme

Benzer bir zaman aralığında doğmuş, o dönemin olayları ve eğilimleri tarafından şekillendirilmiş insan topluluğu kuşak kavramıyla ifade edilmektedir. Her kuşak kendine has özellikler, değerler, inançlar ve davranışlar sergileyebilmektedir (Baltaş, 2010).

1960-1979 yılları arasında doğan X kuşağı; bu dönemin darbe, petrol krizleri, 68 olayları, üniversite olayları, sol-sağ çatışması ve televizyon olgularından etkilenmiştir (Toruntay, 2011). İş yaşamında sadık ve kanaatkâr olup uzun yıllar aynı kurumda çalışmışlardır. Daha iyi kariyer imkânları ararlar, teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılıdırlar (Mengi,2009).

1980- 1999 yılları arasında doğan Y kuşağı; bu dönemin darbe, global terörizm, doğal afetler, Internet ve sosyal medya, hızlı siyasi, ekonomik ve teknolojik değişim olgularından etkilenmiştir. Bu kuşak, bağımsız, girişimci, geribildirim almak isteyen, hemen sonuç alma beklentisinde olan, özgür ve esnek olmak isteyen, ortamdaki eksiklik ve aksaklıkları gören ve düzeltmek isteyen fertleri içerir (Baltaş, 2010).

Y'leri, X'lerden ayıran en önemli özellik, onların teknolojiyle ve elektronik ortamla etkileşimleridir (Baltaş, 2010). Bu kuşak değişime, gelişime ve öğrenmeye heveslidir. Aynı anda birçok iş ve paralel kariyer, aynı anda bile bir işin pek çok alanında çalışabilmek, değişik seçeneklere yönlenme, yaratma halleri vardır. İşleri ile kendilerini ifade etmek, çoklu iş yürütmek, her şeyi anlamaya çalışmak, aktif katılım, sorumluluk almak, yüksek esnek iş ortamı ve giyim-kuşam-itibar unsurlarına düşkünlük, ekip çalışması, her şeyi geçici görmek, sürekli öğrenmek, işte eğlence ve tutku arayışı, beklentilerini anında ve şimdi gerçekleştirmek eğilimi, yetki arzusu, iş ve özel yaşam arasında denge kurmak belirgin özellikleridir (Mengi, 2009).

Y kuşağı ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak isterler (Keleş,2011). Y kuşağı ile X kuşağı arasındaki en büyük farklardan bir tanesi Y kuşağı üyelerinin kendilerini içinde bulundukları sosyal çevre ve yaşıtları ile tanımlarlarken, X kuşağı üyelerinin kendilerini birey olarak tanımlamalarıdır (Toruntay, 2011). Bu doğrultuda X kuşağı için bireysel, Y kuşağı için ise sosyal kavramlar önem kazanmaktadır. Ayrıca X kuşağı üyeleri kendi sorumluklarını erken yaşta alarak kendi kendilerine büyüdükleri için çalışma ortamında yönetilmekten çok sınırların daha az belirgin olduğu, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri iş ortamlarında çalışmak isterler (Toruntay, 2011).

İş şekillendirmeye dönük X ve Y kuşağını karşılaştırdığımızda; bağımsız, esnek, girişimci oluşları ve değişime, deneyime açık oluşlarıyla ve ağdaşlarıyla etkileşime verdikleri önemle, Y

kuşağının daha çok fiziksel, bilişsel ve ilişkisel iş şekillendirme yapmaları beklenebilir. Ayrıca kişisel gelişime ve tatmine belirgin önem verişleriyle de Y jenerasyonu diğer kuşaklardan farklılaşmaktadır (Kaufman-Scarborough ve Forsythe, 2009). Kim, Knight ve Crutsinger (2009) Y jenerasyon çalışanların çoklu-görev yeteneklerine ve işle ilgili görev ve ilişkilerde değişiklik yapmada ustalıklarına dikkat çekmektedir. Martin (2005), Y jenerasyon çalışanların işlerinde yeteneklerini ve yetkinliklerini kullanamadıklarında ve profesyonel gelişimleri için eğitim alamadıklarında sıklıkla işlerinden ayrıldıklarını belirtmektedir.

2.3. Sosyal Medya Kullanımı

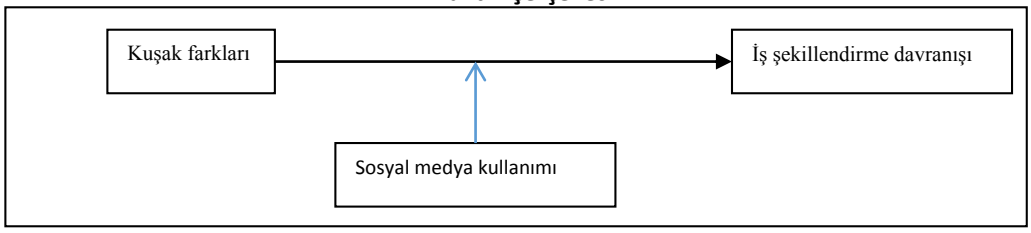
Sosyal ağların ve bilgi iletişim teknolojilerinin kesişiminde yer alan sosyal medya aracılığıyla yaşam deneyimleri paylaşılıp bağlantılar kurulmaktadır. Facebook, Twitter ve LinkedIn gibi ortamlar üzerinden ağdaşların iş ve iş dışı deneyimleri izlenebilmektedir. Y kuşağının önceki kuşaklardan daha yoğun ve etkin bir sosyal medya kullanımları olduğu öne sürülmektedir (Bolton vd., 2013).

Bu bağlamda, çalışanlar sosyal medya aracılığıyla takip ettikleri kişilerden etkilenebilirler. İşiyle ilgili benzer iş grubundaki arkadaşlarının bilgilerini, kariyer gelişimlerini, yeteneklerini takip ederek kendi bilgi ve eğitim açıklarını görebilirler. Bunun sonucunda çalıştıkları firmadan yeni eğitimler vermesini isteyebilir. Kariyer sitelerinden (Kariyer.net vb.), profesyonel iş ağlarından (LinkedIn vb.) verilen iş ilanlarına göre de kişi mevcut durumunu ve geliştirilmesi gereken yönlerini analiz edebilir. Profesyonel iş ağları sayesinde kişi işiyle ilgili dünyanın herhangi bir yerindeki biriyle bağlantıya geçebilir. Böylece ilişkisel sınırlarını değiştirerek, sosyal iş çevresini de değiştirmiş olur. Farklı vizyonlardaki kişileri takip etmek kişinin de vizyonunu genişleterek işiyle ilgili algısında değişiklikler yaratabilecektir. Bunun sonucunda daha önce işiyle ilgili şekillendirme yapmayı düşünmediği halde şimdi bunu ihtiyaç olarak hissedebilecektir. Çalışan, müşterilerinin sosyal medyadaki davranışlarını, yorumlarını görerek müşterileriyle olan ilişkisini şekillendirebilir. Aynı şekilde bir işveren çalışanının beklentilerini sosyal medya aracılığıyla öğrenerek onlara yeni iş kaynakları sunabilir.

3. ARAŞTIRMA SORULARI ve ANALİTİK ÇERÇEVE

Bu araştırmayla, iş yaşamında kuşak farklarının iş şekillendirme davranışlarına etkisi ve bu bağlamda sosyal medya kullanımının rolü anlayışının artırılması amaçlanmıştır. Dolayısıyla, araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir: İş şekillendirme davranışları kuşaklar bazında farklılık göstermekte midir? Farklı kuşakların farklı sosyal medya kullanımının iş şekillendirmeye yansıması nasıl olmaktadır? Araştırma sorularını ele alırken kullanılmak üzere Şekil 1'de gösterilen analitik çerçeve oluşturulmuştur.

Şekil 1. Kuşak Farklarının ve Sosyal Medya Kullanımının İş Şekillendirme Davranışına Etkisi Analitik Çerçevesi



4. METODOLOJİ

Bu çalışmada uygun yaklaşımın henüz anlaşılmayan konuların araştırılmasına olanak tanımasıyla vaka çalışması yaklaşımı olduğu düşünülmüştür (Yin, 1990). Vaka çalışmalarında temel kurguları ve onların ilişkilerini sergileyen vakaların seçilmesi önemlidir (Eisenhardt, 1989). Bu nedenle, bu çalışmada farklı kuşak çalışanların olduğu bir firmaya odaklanılmıştır.

Bu çalışma, nitel yöntemlerden vaka analizi yöntemini kullanmaktadır (Yin, 2003; Eisenhardt ve Graebner, 2007). Seçilen firmanın değişik kuşaklardaki çalışanlarının sosyal medya kullanımları ve iş şekillendirme davranışlarına odaklanarak; çalışanlarla, yöneticileriyle ve insan kaynakları sorumluları ile mülakatlar sonucunda farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

İş şekillendirme davranışı; yapısal iş kaynaklarını artırmak, sosyal iş kaynaklarını arttırmak, zorlayıcı iş gereklerini artırmak, aksatıcı iş gereklerini azaltmak boyutlarıyla (Tims, Bakker ve Derks, 2012); sosyal medya kullanımı; LinkedIn, bloglar, Facebook gibi sosyal ağ ortamlarında varlık ve iş amaçlı kullanım (meslek gruplarının takibi, ağ arkadaşlarının iş değiştirme ve profil güncelleme bilgilerinin takibi ve örnek alınması vb) boyutlarıyla ölçülmüştür. Kuşak ayrımları, X (1960-1979 arası doğumlular) ve Y (1980-1999 arası doğumlular) olarak belirlenmiştir (Keleş, 2011).

5. ANALİZ ve BULGULAR

Kuşak, sosyal medya kullanımı ve iş şekillendirme etkileşimlerinin incelenmesi sonucunda belirlenen dinamikler Tablo 1'de özetlenmektedir. Kuşak, sosyal medya kullanımı ve iş şekillendirme deneyimleri çalışmada oluşturulan analitik çerçeveye göre karşılaştırılarak 9 üye özelinde bir özet resim elde edilmiştir.

Tablo 1. X ve Y Kuşağının Sosyal Medya Kullanımları ve İş Şekillendirme Davranışları Özet Tablo

Üye E/K	Kuşak	Sosyal Medya Kullanımı	İş Şekillendirme-Yapısal İş Kaynakları	İş Şekillendirme-Sosyal İş Kaynakları	İş Şekillendirme-Engelleyici İş Gerekleri	İş Şekillendirme-Zorlayıcı İş Gerekleri
Ü1 (E)	X	*LinkedIn, Blog, Facebook, Twitter üyeliği var. *LinkedIn'i kariyer odaklı görüyor. *İş hayatına sosyal ağda olmanın etkisi olmadığını düşünüyor. *Ağdaşlarının kariyerleriyle ilgili paylaşımlarını kendi kariyeri için önemli bulmuyor.	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor.	* Geribildirim ve tavsiye alır.	*Aktif olarak engelleri kaldırmaya dönük tutumu yok. Kısmen aksiyon almış.	*Aktif olarak zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu yok. Kısmen aksiyon almış.
Ü2 (K)	X	*LinkedIn, Facebook, Twitter, Pinterest üyeliği var. *LinkedIn'i kariyer odaklı görüyor. *LinkedIn'i kariyer bağlamında faydalı bulduğu için profilinde yeteneklerini paylaşıyor. *Ağdaşlarının paylaşımlarından etkilenerek işiyle ilgili aksiyon almıyor.	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor.	* Geribildirim ve tavsiye alır. *Koçluk ister ve yöneticisinden ilham alır.	*Aktif olarak engelleri kaldırmaya dönük tutumu yok.	*Zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Kısmen aksiyon almış.
Ü3	X	*Kullanmıyor.	*Yeteneklerini	*Koçluk istemez	*Aktif olarak	*Zorlayıcı iş

(E)			geliştirmeye çalışıyor.	ve yöneticisinden ilham almaz. *İş arkadaşlarının tavsiyelerini önemser ama geribildirim almaz.	engelleri kaldırmaya dönük tutumu yok.	gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Kısmen aksiyon almış.
Ü4 (E)	X	*LinkedIn, Facebook üyeliği var ama etkin kullanmıyor.	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor.	* Geribildirim ve tavsiye alır. *Koçluk ister ve yöneticisinden ilham alır.	*Aktif olarak engelleri kaldırmaya dönük tutumu var.	*Zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Kısmen aksiyon almış.
Ü5 (E)	Y	*LinkedIn, Blog, Facebook, Twitter üyeliği var. *LinkedIn'i kariyer odaklı görüyor.	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor.	*Koçluk ister ve yöneticisinden ilham alır. *Özellikle iş arkadaşlarının tavsiyelerini önemser ve geribildirim alır. *Takdir edilmek ister.	*Aktif olarak engelleri kaldırmaya dönük tutumu yok. Kısmen aksiyon almış.	*Aktif olarak zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Aksiyon almış.
Ü6 (E)	Y	*LinkedIn, ve Twitter üyeliği var. *LinkedIn'i kariyer odaklı görüyor ve iş hayatına katkısı olduğunu düşünüyor. *LinkedIn'i kariyer bağlamında faydalı bulduğu için profilinde yeteneklerini paylaşıyor ve meslek gruplarını takip ediyor. *Deneyimli ağdaşlarının paylaşımlarından etkilenerek işiyle ilgili aksiyon alıyor.	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor. *Yeni eğitimler konusunda talepkar.	* Geribildirim ve tavsiye alır. *Koçluk ister ve yöneticisinden ilham alır.	*Aktif olarak engelleri kaldırmaya dönük tutumu var.	*Zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Aksiyon almış.
Ü7 (E)	Y	*LinkedIn, Facebook üyeliği var ve takip ettiği bloglar var. *LinkedIn'i kariyer odaklı görüyor. *Sosyal ağların farklı sektörleri takip edebilmek için de faydalı olduğunu düşünüyor. Birtakım uygulamaların sektörel popülerliğini izleyebiliyor. *LinkedIn'i kariyer bağlamında faydalı bulduğu için profilinde yeteneklerini paylaşıyor ve meslek gruplarını takip ediyor. *Ağdaşlarının paylaşımlarından etkilenerek araştırıyor ve gerekirse işiyle ilgili aksiyon alıyor.	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor.	*Koçluk ister ve yöneticisinden ilham alır. *İş arkadaşlarının tavsiyelerini önemser ama geribildirim almaz.	*Orta seviyede engelleri kaldırmaya dönük tutumu var.	*Zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Aksiyon almış.
Ü8 (E)	Y	*LinkedIn, Facebook ve Twitter üyeliği var. *LinkedIn ve Facebook'u iş hayatıyla ilgili daha etkin kullanıyor. *Sosyal ağların vizyonunu	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor.	* Geribildirim ve tavsiye alır. *İş arkadaşlarının düşüncelerini önemser.	*Engelleri kaldırmaya dönük kısmen aksiyon alır.	*Zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Kısmen aksiyon almış.

		genişlettiğini düşünüyor. *Özellikle aynı sektörde çalışan arkadaşlarını takip ediyor. *Meslek gruplarını takip ediyor. *Sosyal ağlardan etkilenip eğitimler talep edebiliyor.		*Koçluk ister ve yöneticisinden kısmen ilham alır.		
Ü9 (E)	Y	*LinkedIn, Facebook üyeliği var. *Şirketinin kariyer sayfasını yönetiyor. *Diğer kariyer sitelerini takip edip kendi sitelerini güncelliyor. *Danışmanlık ve iş ortakları alternatifleri oluşturmada sosyal medyanın etkili olduğunu düşünüyor.	*Yeteneklerini geliştirmeye çalışıyor. *Eğitimler talep ediyor.	*İş arkadaşlarından geribildirim ve tavsiye alır. Bunu önemser. *Koçluk ister ve yöneticisinden ilham alır.	*Engelleri kaldırmaya dönük kısmen aksiyon alır.	*Zorlayıcı iş gereklerini kaldırmaya dönük tutumu var. Aksiyon almış.

6. SONUÇ

Çalışmanın en önemli sonucu, kuşakların farklı sosyal medya kullanımları üzerinden farklı iş şekillendirme davranışlarının varlığının ortaya koyulmasıdır. Örneğin; LinkedIn'de benzer altyapıya sahip bir ağ arkadaşının profil güncelleme bilgileri arasında farklı bir yetenek eklendiğini gören bir Y jenerasyonu çalışan benzer yeteneğe kendisi de sahip olmak istemekte ve bu paralelde gerekli eğitimleri ve uygulamaları talep etmektedir. Y kuşağı çalışanların bu aktif davranışları insan kaynakları yönetimi uygulamalarına farklılık ve kendiliğindenlik getirecektir. Y kuşağının arkadaşlarından daha çok etkilenerek iş şekillendirmelerine bu etkileri yansıttıkları belirlenmiştir.

Ayrıca bu vaka çalışmasında proaktivite paralel olarak incelenmesi gereken bir nitelik olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar proaktivite Y jenerasyonunun belirleyici özelliklerinden olsa da, proaktif olmayan Y jenerasyonu çalışanın daha az iş şekillendirme yapmasına karşılık, proaktif X jenerasyonu çalışan iş şekillendirme davranışları sergilemektedir.

Günümüzde farklı kuşakların birlikte çalıştığı iş dünyasında, bu çalışanların farklılaşan profilleri paralelinde farklı iş şekillendirme davranışlarının varlığı firmalar için stratejik avantajlar getirebilecektir. İş tasarımları ve kariyerleri ile ilgili daha çok sorumluluk alıp daha aktif katılımları olan çalışanlar aracılığıyla iş performansı ve iş tatmini artıp, etkin kariyer yönetimi mümkün olacaktır. Bu çalışma, bu bağlamda, sosyal medya kullanımının etkinliği ile iş şekillendirme arasındaki ilişkiyi göstererek çalışanlara iş amaçlı etkin sosyal medya kullanımı ve iş şekillendirme davranışları doğrultusunda yol göstermektedir.

KAYNAKÇA

Bakker, A.B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement", Human Relations, 65, pp 1359-1378.

Baltaş, A. (2010). Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2010). "Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity", Journal of Organizational Behavior, 31, pp 158–186.

Kaufman-Scarborough, C. ve Forsythe, S. (2009). "Current issues in retailing: Relationships and emerging opportunities", Journal of Business Research, 62, pp 517-520.

Keleş, H. N. (2011). "Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), pp 129-139.

Kim, H., Knight, D.K. ve Crutsinger C. (2009). "Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics", Journal of Business Research, 62, pp 548-556.

Martin, C. A. (2005). "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y", Industrial and Commercial Training, 37 (1), pp 39-44.

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K. ve Solnet, D. (2013) "Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda", Journal of Service Management, 24 (3), pp 245 – 267.

Tims, M., ve Bakker, A. B. (2010). "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign", South African Journal of Industrial Psychology, 36, pp 1–9.

Tims, M. , Bakker, A.B. ve Derks D. (2012). "Development and validation of the job crafting scale", Journal of Vocational Behavior, 80, pp 173-186.

Tims, M., Bakker, A.B. ve Derks D. (2013). "The impact of job crafting on job demands, job Resources, and well-being", Journal of Occupational Health Psychology, 18 (2), pp 230-240.

Toruntay, H. (2011). Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work, Academy of Management Review, 26 (2), pp 179-201.

2. OTURUM

Örgütlerde Personel Güçlendirme

Psikolojik Güçlendirme: İş Tatminine Giden Yol
Çiğdem ASARKAYA

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye ve Bireysel Yaratıcılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma
Melahat ÖNEREN, Gamze Ebru ÇİFTÇİ, Sibel ULU

Örgütsel Engeller, Psikolojik Güçlendirme ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin KOBİ Çalışanları Üzerinde İncelenmesi
Gönül KAYA ÖZBAĞ, Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME: İŞ TATMİNİNE GİDEN YOL

Çiğdem ASARKAYA, Boğaziçi Üniversitesi, cigdemasarkaya@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada güçlendirici lider davranışları psikolojik güçlendirmenin, psikolojik güçlendirme ve dışsal motivasyon iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin, psikolojik güçlendirme örgüte duygusal bağlılığın, iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık işten ayrılma eğilimlerinin öncülleri olarak incelenmektedir. İçsel motivasyonla kavramsal yakınlığı bulunan psikolojik güçlendirmenin, dışsal motivasyona kıyasla iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde daha güçlü etkileri olacağı öne sürülmektedir. Anket yoluyla toplanan veriler, psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin dışsal motivasyonun etkisinden daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik güçlendirme, güçlendirici lider davranışları, dışsal motivasyon, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, işten ayrılma eğilimleri

1. GİRİŞ

Organizasyonlar açısından, çalışanlarını motive edici iş ortamları yaratmak önemlidir. Çalışan motivasyonunun hem içsel hem de dışsal etkenleri olduğu bilinmektedir. Psikolojik güçlendirme, literatürde, içsel motivasyon ile bağlantılı bir kavram olarak (Piccolo ve Colquitt, 2006; Thomas ve Velthouse, 1990) ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada psikolojik güçlendirme, bir öncülü ve bazı sonuçları bağlamında ele alınmış; güçlendirici lider davranışlarının psikolojik güçlendirmeye etkileri ile psikolojik güçlendirmenin, dışsal motivasyonla mukayeseli olarak, çalışanların iş tatmini, örgüte duygusal bağlılığı ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, örneklemimiz çerçevesinde, ülkemizdeki iş ortamlarında güçlendirme algısının varlığı, kavramın öncül ve sonuçlarıyla beraber irdelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ve TEORİK ÇERÇEVE

Güçlendirme, kişinin işine karşı tutum ve duygularını belirleyen önemli bir değişkendir (Spreitzer, 1995). Wilkinson (1998), psikolojik güçlendirmenin, yaratıcılığı baltalayan ve çalışanları yabancılaştıran bürokratik işyerlerinin neden olduğu asırlık problemlerin çözümü olarak değerlendirildiği görüşündedir.

Spreitzer (1995) güçlendirmeyi, dört algısal boyuttan oluşan görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Buna göre, anlam, kişinin değerleri, amaçları ve davranışları ile işinin gereği üstlendiği rolün uyumudur. Yetkinlik, kişinin işinin gereklerini yerine getirebilmek için kendi kapasitesine ve uzmanlığına olan inancını gösterir. Özerklik, kişinin işinde inisiyatif kullanması, yani, iş yapış biçimini, işinde kullanacağı yöntemleri ve alacağı kararları kendi başına belirleyebilmesidir. Son olarak, etki, kişinin işinin örgütsel düzeydeki sonuçlarını etkileyebilme gücüdür. Spreitzer (1995) söz konusu dört boyuta ilişkin olumlu algıların yüksek görev motivasyonuna yol açacağını söylemektedir.

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme sürecini tanımlarken; çalışanda güçsüzlük algısı yaratan durumların tespitini takiben, bu durumları ortadan kaldırmaya ve çalışanın özgüvenini artırmaya yönelik formal organizasyonel uygulamalara ve informal tekniklere değinmektedir. Çalışanda güçlendirme algısı yaratma potansiyeli bazında, yöneticilerin astlarına yönelik davranışlarının önemi açıktır. Bu bağlamda, yöneticiler çalışanlarının işlerinde bir anlam bulmasına yardımcı olabilir, emeklerinin departmanlarına, kurumlarına ve/veya topluma yaptığı katkıya vurgu yapabilir, performans potansiyellerine ulaşmaları için onları yüreklendirebilirler.

Bu çalışmada kullanılmış olan, Ahearne vd. (2005)'nin güçlendirici lider davranışları ölçeğinin dört boyutu şunlardır: işin anlamlılığını artırmak, karar almada katılımı teşvik etmek, yüksek performans konusunda güvenini ifade etmek, bürokratik sınırlamalar karşısında serbestlik sağlamak. "Türkiye gibi yüksek güç aralığı olan toplumlarda, liderden problemlere çözüm bulması ve astlarına yol göstermesi beklendiğinden" (Asarkaya Memiş vd., 2009: 297), karar almada katılımı teşvik etmek boyutunun ülkemizde yapılan araştırmalarda diğer boyutlardan daha düşük çıkması söz konusu olabilir. Toplamış olduğumuz veri de bu duruma bir örnek teşkil etmektedir.

Yöneticilerin çalışanların güçlendirme algısı üzerindeki etkisi birkaç farklı teoriden faydalanarak açıklanabilir. Güçlendirmenin yetkinlik boyutunu ele alırsak, yöneticiler, astlarının işleri için ortaya koydukları çabalarının performansa dönüşmesiyle ilgili özgüvenlerini, sergiledikleri tutum ve davranışları aracılığı ile pekiştirebilirler. Özerklik boyutuna bakacak olursak, yöneticiler, astlarının iş yapışlarında onlara belirli bir özerklik alanı sağlayarak onların işlerine yönelik içsel motivasyonlarını artırabilirler (Gagne ve Deci, 2005). Ayrıca, şirketleri ve yöneticileri ile karşılıklı adil bir değiş-tokuş ilişkisi içinde olduğunu düşünen çalışanların –özellikle özerklik ve etki boyutları bazında- güçlendirme algısının daha yüksek olması beklenebilir.

Özerklik teorisine (Ryan ve Deci, 2000) göre, çalışanların içsel motivasyonunu artırmanın, iş tatmini ve işle ilgili olumlu tutumlar gibi önemli sonuçları olacaktır (Gagne ve Deci, 2005). Seibert, Wang ve Courtright'a (2011) göre, psikolojik güçlendirmenin mevcut olduğu bir işin, içsel özerklik ve büyüme ihtiyaçlarını tatmin etmesi muhtemel olduğundan, araştırmacılar sıklıkla iş tatmini ve bağlılığı güçlendirmenin sonuçları olarak önermektedir.

Literatürdeki bulgulara göre, farklı güçlendirme boyutları, iş verimi ve iş tatmini gibi farklı değişkenlere etki etmektedir (Spreitzer vd., 1997). Pek çok araştırma güçlendirmenin, çalışan tutum ve performansına olumlu etkisi bulunduğunu desteklemektedir (Dewettinck ve van Ameijde (2011); Wallace vd. (2011); Walumbwa vd. (2010); Chen vd. (2007)). Dahası, Spreitzer vd. (1999), güçlendirmenin zincirleme şekilde bir etkisi olabileceğini söylüyorlar. Diğer bir deyişle, güçlendirme algısı yüksek olan yöneticiler çalışanları tarafından, daha yaratıcı, moral artırıcı ve ilham verici etkisi olan insanlar olarak tanınıyor.

Son olarak, Amabile (1993)'ye göre, bireylerin işleriyle ilgilenmeleri, işin kendisi dışında bir hedefe yönelik olduğunda, dışsal motivasyon söz konusudur. Örneğin kişi, yaptığı işi anlamlı bulduğu veya işinden keyif aldığı için değil de, maaş artışı veya terfi almak motivasyonuyla çalışıyor olabilir. Bu durumda, iş sadece hedefe ulaşmada bir araçtır (Richer vd., 2002).

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Yazın taramasına dayanarak geliştirilen model, 250 kişilik kolay erişilebilir bir örneklemden, işyeri ziyaretlerinde anket toplama yöntemiyle test edilmiştir. Örneklemin yaş ortalaması 32 olup, %26'sını kadınlar, %74'ünü erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %45'i bekar, %55'i evlidir. Katılımcılar arasında çocuk sahibi olmayanların oranı %61, çocuğu olanların oranı ise %39'dur. Tüm katılımcılar anketin toplandığı esnada bir işte çalışmakta olup, %17'si 0-3 yıldır, %22'si 3-6 yıldır, %22'si 6-9 yıldır çalışma hayatında olduğunu bildirmiş, kalanlar ise daha uzun süredir çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların %8'i ilkokul, %18'i ortaokul, %22'si lise mezunu olup %36'sı 4 yıllık üniversite derecesine sahiptir.

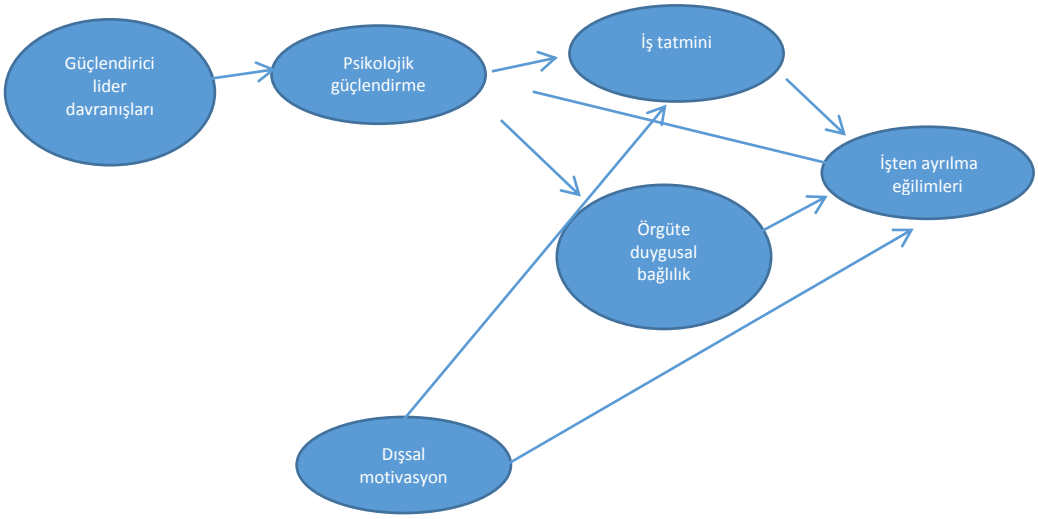
3.2. Ölçekler

Psikolojik güçlendirme algısının ölçümünde Spreitzer'in (1995) 12 maddeli ölçeği, güçlendirici lider davranışlarının ölçümünde Ahearne vd.'nin (2005) 12 maddeli ölçeği (Bir maddede, satış-odaklı anlamı genelleştirmek amacıyla değişiklik yapılmıştır.), dışsal motivasyonun ölçümünde Amabile vd.'nin (1994) 15 maddeli ölçeği, iş tatminin ölçümünde Brayfield ve Rothe'nin (1951) 5 maddeli ölçeği, örgüte duygusal bağlılığın ölçümünde Meyer vd.'nin (1993) 5 maddeli ölçeği, işten ayrılma eğilimlerinin ölçümünde ise Hanisch ve Hulin'in (1990 & 1991) ölçeğinin 3 maddesi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik vb. özelliklerini kabul edilebilir bir noktaya getirmek amacıyla, psikolojik güçlendirme algısı, güçlendirici lider davranışları, dışsal motivasyon ve örgüte duygusal bağlılık orijinal ölçeklerindeki bazı maddeler, model analizlerinin dışında bırakılmıştır. Verinin analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

4. ANALİZLER ve BULGULAR

Aşağıdaki şekilde sunulduğu gibi, çalışanların güçlendirici lider davranışlarına ilişkin algılarının onların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetme düzeyini belirleyeceği ve bunun da iş tatminlerini, örgütlerine duygusal bağlılıklarını ve işten ayrılma eğilimlerini etkileyeceği varsayımına dayanan bir model geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Analiz aşamasında ilk olarak psikolojik güçlendirme, güçlendirici lider davranışları, dışsal motivasyon, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, işten ayrılma eğilimlerini ölçmekte kullanılan ölçme araçlarının tanımlayıcı istatistikleri ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve iç tutarlılık katsayıları SPSS 21 yazılımı ile hesaplanmıştır. Ölçme araçlarının ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizi sonucu bulunan cronbach's alfa katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. İç tutarlılık değerleri, dışsal motivasyon ölçeği dışında, 0,70'in üzerindedir.

Tablo 1: Ölçme Araçlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Orijinal ölçekteki madde sayısı	Modelimizde kullanılan (indirgenmiş) madde sayısı	Cronbach's Alpha (indirgenmiş ölçekler)
Psikolojik güçlendirme	3,816	0,839	12	7	0,932
Güçlendirici lider davranışları	3,371	0,774	12	7	0,899
Dışsal motivasyon	3,771	0,781	15	3	0,675
İş tatmini	3,334	0,81	5	5	0,838
Örgüte duygusal bağlılık	3,085	0,887	6	3	0,842
İşten ayrılma eğilimleri	2,387	0,827	3	3	0,79

Değişkenler Pearson korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2: Ölçekler Arasındaki Korelasyonlar

	Psikolojik güçlendirme	Güçlendirici lider davranışları	Dışsal motivasyon	İş tatmini	Örgüte duygusal bağlılık	İşten ayrılma eğilimleri
Psikolojik güçlendirme						
Güçlendirici lider davranışları	,493**					
Dışsal motivasyon	,268**	,350**				
İş tatmini	,449**	,550**	,208**			
Örgüte duygusal bağlılık	,186**	,367**	,021	,415**		
İşten ayrılma eğilimleri	-,263**	-,423**	-,172**	-,560**	-,318**	

***: Tahmin edilen katsayının istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olduğunu belirtir.*

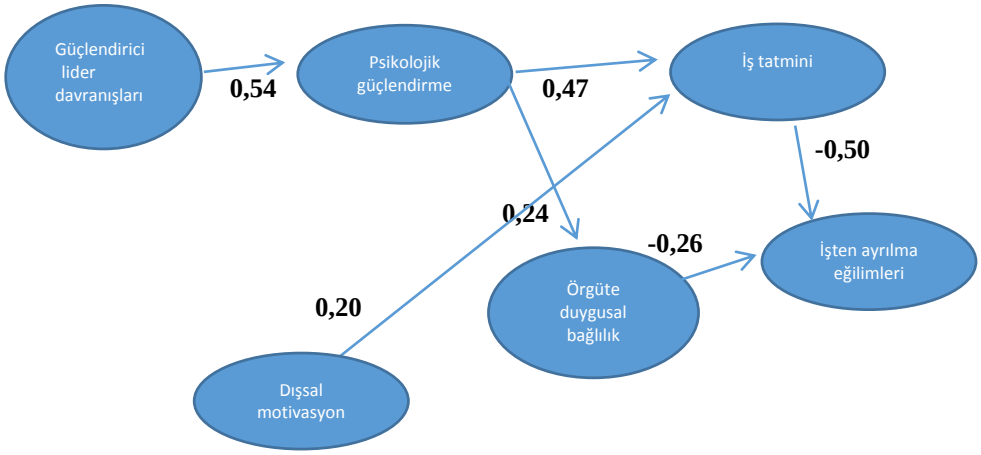
Önerilen araştırma modeli Amos Graphics yazılımı ile yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile test edilmiştir. Araştırma modelinin test edilmesi için iki aşamalı yaklaşımdan yararlanılmıştır. İki aşamalı yaklaşım, ilk aşamada ölçüm modelinin sonrasında ise yapısal modelin test edilmesi esasına dayanmaktadır.

Ölçüm modelinin ve yapısal modelin uygunluğunun değerlendirilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinden yararlanılmıştır. Bu aşamada ki-kare istatistiği -serbestlik derecesi (df) oranı (normlaştırılmış ki-kare/df), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA), artık ortalamaların karekökü (RMR), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) ve uyum iyiliği indeksi (GFI) kullanılmıştır.

Araştırma modelinin sınanmasında ilk olarak ölçüm modeli ele alınmış ve model testi için uygun olup olmadığı incelenmiştir. Modelde bulunun tüm yollar istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Ölçüm modeli için elde edilen uyum iyiliği istatistikleri normlaştırılmış ki-kare/df=1,746, RMSEA=0,055, CFI=0,943, NFI=0,877, GFI=0,864, AGFI=0,831'dir.

Ölçüm modeli kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiği için, yapısal modellerin analizine geçilmiştir. Yapısal model için uyum istatistikleri normlaştırılmış ki-kare/df=2,113, RMSEA=0,067, CFI=0,912, NFI=0,847, GFI=0,836, AGFI=0,801'dir. Modeldeki değişkenler arası standardize yükler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

Şekil 2: Yapısal Model



Veri analizi neticesinde, önermede bulunulan ilişkiler arasından, şu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır: güçlendirici lider davranışlarının psikolojik güçlendirmeye olumlu etkisi; psikolojik güçlendirmenin çalışanın iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılığına olumlu etkileri; dışsal motivasyonun iş tatminine olumlu etkisi; çalışanın iş tatmininin ve örgüte duygusal bağlılığının işten ayrılma eğilimlerine olumsuz etkileri. Psikolojik güçlendirme ile dışsal motivasyonun çalışanın iş tatmini üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, beklentimize paralel olarak, psikolojik güçlendirmenin daha güçlü bir olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

5. SONUÇ

Analiz sonuçlarımız, Tolay vd. (2012)'nin araştırma görevlilerinden topladıkları verilere dayandırdıkları araştırmanın bir bulgusunu desteklemektedir: psikolojik güçlendirme boyutları arasında en düşük ortalamaya sahip olun boyut 'etki'dir. Bu bağlamda, çalışanların "yaptıkları önemli işleri örgüt içinde duyurmanın ve takdir etmenin, bu başarıları maddi veya manevi açıdan ödüllendirmenin" önemini bir kez daha vurgulamakta fayda görüyoruz (Tolay vd., 2012: 461).

Zira, yöneticilerin astlarının güçlendirme algılarını artırma potansiyeli olan davranışlarda bulunmalarının, astların bu algıları üzerinden iş tatminlerini ve örgüte duygusal bağlılıklarını yükseltmesi mümkün görünmektedir. Kavramsal olarak düşünüldüğünde de, işini anlamlı bulan ve kendini işinde yetkin, özerk ve etkili hisseden çalışanların iş tatminleri ve duygusal bağlılıklarının daha yüksek olması beklenir.

İş tatmini ve duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların ise işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olacağı söylenebilir. Dolayısıyla, astlarının güçlendirme algısını yükselten yöneticilerin artması ve çalışanların güçlendirme algılarının yükselmesi, hem deneyimli çalışanların şirket bünyesinde çalışmaya devam etmeleri neticesinde örgütsel performans kaybının azalmasına hem de çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine (Maslow, 1943) katkıda bulunacaktır.

Dikkat edilmesi gereken bir durum da, yöneticilerin sadece bazı astlarına yönelik olarak güçlendirici lider davranışları sergilemeleri ihtimalidir. Bu, yeni işe başlayanlar ve yöneticileri ile daha mesafeli olan çalışanlarda adaletsizlik algısına yol açabilir. Styhre (2004) de, güçlendirme girişimlerinin başarılı olmasında, işyeri kültürünün eşitlikçi olmasının önemi üzerinde durmaktadır.

Çalışmamızda yer alan değişkenlerin kişisel algılara dayanması, kişisel beyan yoluyla ölçülmesi ve katılımcıların sosyal arzulanırlık doğrultusunda cevap verme olasılıkları çalışmamızın kısıtları arasında yer almaktadır. Bu konuda çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara, daha büyük örneklem kullanmaları ve farklı mesleklerden katılımcılarla çalışmaları önerilebilir. Ayrıca, çalışmamızda ele alınmış olan değişkenler ile, çalışanların yöneticilerinden toplanacak çalışan performansı verileri arasındaki ilişkilerin irdelenmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

6. KAYNAKLAR

Ahearne, M., Mathieu, J., ve Rapp, A. (2005), "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance", Journal of Applied Psychology, 90, pp. 945–955.

Amabile, T.M. (1993), "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace", Human Resource Management Review, Vol.3, Num.3, pp. 185–201.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., ve Tighe, E.M. (1994), "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 66, No. 5, pp. 950-967.

Anderson, R.E. ve Huang, W.R. (2006), "Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives", Psychology & Marketing, Vol. 23 Issue 2, pp. 139-159.

Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü Saraçer, B. (2009), "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması.", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde, Eskişehir, pp. 294-302.

Brayfield, A., ve Rothe, H. (1951), "An index of job satisfaction", Journal of Applied Psychology, *35*, pp. 307–311. Maden, C. (2010), "Person-Environment Fit, Social Exchange Relationships, and Employee Outcomes in Organizations", PhD Thesis, Istanbul: Bogazici University içinde.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., ve Rosen, B. (2007), "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams", Journal of Applied Psychology, 92(2), pp. 331-346.

Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", Academy of Management Review, 3, pp. 471–482.

Dewettinck, K., ve van Ameijde, M. (2011), "Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment", Personnel Review, 40(3), pp. 284-305.

Gagne, M., ve Deci, E. L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", Journal of Organizational Behavior*, 26*(4), pp. 331-362.

Hanisch, K. A., ve Hulin, C. L. (1990), "Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary behaviors", Journal of Vocational Behavior, 37, pp. 60–78. Wasti, S.A. (2003), "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, pp. 303–321 içinde.

Hanisch, K. A., ve Hulin, C. L. (1991), "General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model", Journal of Vocational Behavior, 39, pp. 110–128. Wasti, S.A. (2003), "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, pp. 303–321 içinde.

Maslow, A.H. (1943), "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, 50(4), pp. 370-96.

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, pp. 538–551.

Piccolo, R. F., ve Colquitt, J. A. (2006), "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics", Academy of Management Journal, 49, pp. 327–340.

Richer, S.F., Blanchard, C. ve Vallerand, R.J. (2002), "A Motivational Model of Work Turnover", Journal of Applied Social Psychology,32, 10, pp. 2089-2113.

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", American Psychologist*, 55*(1), pp. 68-78.

Seibert, Scott E.; Wang, Gang; Courtright, Stephen H. (2011), "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review", Journal of Applied Psychology, Vol 96(5), pp. 981-1003.

Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation", Academy of Management Journal, 38, pp. 1442–1465.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., ve Quinn, R. E. (1999), "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership", Journal of Organizational Behavior*, 20*(4), pp. 511-526.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., ve Nason, S. W. (1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain", Journal of Management*, 23*(5), pp. 679-704.

Styhre, A., (2004), "Becoming empowered: organization change in a telecom company", The International Journal of Human Resource Management, 15:8, pp. 1445-1462.

Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", Academy of Management Review, 15, pp. 666–681.

Tolay, E., Sürgevil, O., ve Topoyan, M. (2012), "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Mert Ege Akademik Bakış, 12 (4), pp. 449-465.

Wallace, J.C., Johnson, P.D., Mathe, K. ve Paul, J. (2011), "Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective", Journal of Applied Psychology, Vol.96, No.4, pp. 840-850.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., ve Avolio, B.J. (2010), "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors", The Leadership Quarterly, 21, pp. 901–914.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE VE BİREYSEL YARATICILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Melahat ÖNEREN, Kırıkkale Üniversitesi, melahatoneren@mynet.com
Gamze Ebru ÇİFTÇİ, Kırıkkale Üniversitesi, gamzeebruciftci@hotmail.com
Sibel ULU, Kırıkkale Üniversitesi, sibelulu71@gmail.com

ÖZET

Personel güçlendirme çalışana kendi iş alanı içerisinde karar verme yetisine sahip kılmaktır. Güçlenen personel kendini daha çok motive etmekle beraber yaptıkları işle ilgili daha etkin ve verimli çalışmaları mümkün olacaktır. Özellikle de örgütle özdeşleşme ve bireysel yaratıcılıklarının ortaya çıkması konusunda personel güçlendirmenin etkisi oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme ve bireysel yaratıcılıkla etkisini inceleyen bu araştırmada kamuda çalışan 265 personele anket form uygulanmıştır. Anket form hazırlanırken personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve bireysel yaratıcılığı ölçen güvenirliği geçerliliği test edilmiş üç ayrı anketten faydalanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 programında analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve bireysel yaratıcılık arasında kabul edilebilir pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

1.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI ve KAPSAMI

Yönetim literatüründe güçlendirme kavramına baktığımızda, çalışanların yaptıkları iş ve faaliyet alanlarında kendi insiyatifinde karar vermesini ifade eden bir güçtür. Bir yöntem olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, pekiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel 1998: 299).

Personel güçlendirme konusunda uluslararası alanda yapılan araştırmalarda güçlendirmenin bir içsel motivasyon yapısı olduğu üzerinde durulduğu ve güçlendirme için bilişsel bir model önerdiği görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas ve Velthouse, 1990). Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramı (Genç, 2004:223) olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, insiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullardır (Koçel,2005:416). Böylece çalışanlar işe ile ilgili yetki ve sorumluluğu yönetimle paylaşmaktadırlar. Bu sorumluluk işin daha titiz ve özenle yapılmasını sağlamaktadır.

Newstorm ve Davis (1993), personel güçlendirmeyi, "iş performansını etkileyen faktörler üzerindeki kontrolün ve ilgili bilgilerin paylaşımı yoluyla daha fazla özerklik sağlanması için gerekli herhangi bir süreç" olarak tanımlamaktadırlar. Bu süreç, çalışanın motivasyonunu ve işe ilişkin yetkinliğini artıran bir süreçtir. Bu yetkinlik ve motivasyon aynı zamanda çalışan üzerinde geliştirici bir etkiye sahiptir. Çalışanların faaliyette bulundukları işle ilgili konularda etkin bir şekilde karar alma ve uygulama yeteneği kazandırır. Bu yetkinliği kazandıran güçlendirme için herkesin her istediğini yapması anlayışı olduğunu söylemek yanlış olur. Güçlendirmede amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir (Kuys, 1997:39). Burada uygulanmak istenen karar verilecek işle ilgili en doğru ve etkin kararı almak için, işin her sürecine vakıf olması dolayısıyla bizzat işi yapan kişinin karar vermesidir.

Spreitzer (1995), güçlendirmeyi; *anlam, yetkinlik, özerklik ve etki* olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu dört etkiyi açıklayacak olursak;

Anlam: Çalışanın yaptığı işle ilgili duyusal bilincini ifade eder. Çalışan tarafından yaptığı işin ne şekilde anlamlandırıldığı ile ilgilidir. kişinin inançları, değerleri ve davranışları ile bir işin rolünün gerektirdikleri arasındaki uygunluğu içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Kısaca çalışanın işle ilgili değerlerini barındırır.

Yetkinlik: Bir işi başarmaya ilişkin yargıdır. Kişisel yetkinlik, bilişsel potansiyeline, bireyin göreve yönelik faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebileceğine yönelik kendi becerisine olan inancını ifade eder (Gist and Mitchell, 1992).

Özerklik: Çalışanın yaptığı işle ilgili bağımsız karar verebilmesi özerkliği ifade etmektedir. Çalışan yaptığı iş ve eylemlerle ilgili seçme hakkına sahiptir.

Etki; çalışanın işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer vd., 1999: 512'den Akt. Çöl, 2008:38).

Güçlendirme kavramı, değişen çevresel koşullarda piyasaya daha çabuk adapte olabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak örgütün daha esnek olmasını sağlayacaktır (Akdemir,1996:199). Bu esneklik müşterilerin daha hızlı ve doğru hizmet almalarını sağlayacaktır. Bu nedenle ki güçlendirme aynı zamanda müşteri memnuniyetini artıran bir felsefi yönetim anlayışını ifade etmektedir. Güçlendirme aynı zamanda bir yetki devridir. Fakat güçlendirme ile yetki devri arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karsı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanındır (Koçel,2005:416). Güçlendirmenin personele getirdiği yetki devri aynı zamanda personelin yönetime katılmasının bir yönünü ifade eder. Yönetime katılım ise güçlendirmenin önemli bir unsurudur. Personelin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesini sağlar.

Personel güçlendirme, hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından bireysel ve örgütsel başarıda oldukça önemli bir yere sahiptir. Personel güçlendirme uygulanmasındaki en önemli kazanç çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıyla yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmede verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır. Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alarak, daha iyi öğrenme eğiliminde olacak ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır (Allanazarov, 2008:49).

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme kavramı günümüz örgütlerinde çalışanların örgüte uyumları açısından oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel özdeşle yazınında çalışmaların ulusal ve uluslararası baz da giderek arttığı görülmektedir. Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşmeyi, "başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da

birlik olma algılayışı" olarak tanımlarken bununla birlikte özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olarak örgütsel kimliğin bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Scott ve Lane (2000), psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek olarak açıklamışlardır. Miller, Allen, Cazey, ve Johnson, (2000) ise örgütsel özdeşleşmeyi örgütte dayanışma duyguları içinde olmak, örgüte tutum ve davranışlarıyla destekte bulunmak olarak dile getirmişlerdir

Paylaşılmış anlayış örgüt üyelerinin örgütün kimliğiyle ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmayı sağlayacak ve üye özdeşleşmesini güçlendirmeyi beraberinde getirecektir. Örgüt üyeleri örgütsel rolleriyle ilişkili olarak, kendilerinden beklenen görevlere ve örgütsel işlere katılımlarına ilişkin yararlı ve yeterli bilgi almaları durumunda, örgüt üyeliğinin değerini algılamalarında artma gerçekleşecektir. Böylece çalışanlar rollerine yönelik yeterli bilgi edinirlerse özdeşleşme kuvvetlenecektir (Tüzün ve Çağlar,2008:1023). Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi onun benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu gösterir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir (Karabey ve İşcan, 2007:232).

Sammara ve Biggiero (2001) ise örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ve psikolojik mekanizmalardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, bireyin algıladığı bireysel kimliği kendini gerçekleştirmesi aracılığı ile özdeşleşmenin psikolojik çerçevesini, bireyin algıladığı grup kimliği ise kategorizasyon aracılığı ile özdeşleşmenin bilişsel mekanizmasını oluşturmaktadır. Özdeşleşen birey psikolojik mekanizma çerçevesinde gruba bağlılık, işbirliği, ortaklaşa davranışlar sergilemekte ve örgütün değerlerini paylaşmakta, bilişsel mekanizma çerçevesinde ise yorumlama yapmaktadır. Bu şekilde örgütsel özdeşleşme gerçekleşmektedir (Akt.Yıldız, 2013:252)

Araştırmalar, örgüt ya da yönetimin çalışanla kurduğu iletişimin içeriği özdeşleşmeyi etkilemektedir (Tüzün & Çağlar, 2008) ve kendini örgütle özdeşleştiren örgüt üyelerinin örgütsel hedefleri kendi bireysel hedefleri olarak gördüklerini örgüte daha sadık ve uyumlu olduklarını göstermiştir bunun sonucunda Kişilerin örgütleriyle özdeşleşmeleri arttıkça, örgütsel perspektiften hareket etme ve düşünme düzeyleri de artar (Dutton ve diğerleri, 1994). Kreiner ve Asforth (2004), yapmış oldukları bir araştırmada örgütsel özdeşleşmenin bireyin performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

3. BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcılık düşünceleri orjinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir (Robbins, 2002: 354'den Akt.Eren ve Gündüz, 2002:66). Örgütlerin yaratıcı olmalarını sağlayacak olan, çalıştırdıkları bireylerdir. Yaratıcılık, yaratıcı bireyin bir ürünü ve faaliyetidir. Bu nedenle insan kaynağı organizasyonlarda çok önemli bir varlık olarak görülmeli, onların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve geliştirmelerini sağlayacak iş ortamları hazırlanmalıdır (Eren ve Gündüz, 2002:82).

Bireyler yaratıcılık yönünden çok önemli yetenek farklılıklarına sahiptirler. Yaratıcı güç ve yeteneğe sahip olan bireyler, yaratıcı gücü az olan bireylere göre daha değişik ve orijinal düşünceler ortaya koyarlar. Yaratıcı düşünme yetisine sahip bireyler diğerlerine göre daha özgür düşünce ve esnek davranış gösterebilme eğilimindedirler (Yıldırım, 2007:112).

Yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak yaşama geçirilmesi icad ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yeniliğin ve icadın kökeninde yaratıcılıkla elde edilmiş

fikirler vardır. Ancak yaratıcılık sonucu elde edilen fikirler her zaman sorunların çözümünde uygulanabilirlik niteliği taşımaz veya ekonomik olarak uygulanma olanağı hiç bir zaman ya da o an için mümkün değildir (Eren, 1982:17).

Yenilik ve değişimin günlük olarak bile takibinin zorlaştığı günümüz koşullarında mevcut firmaların yerel, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilmelerinin ve uzun süre varlıklarını sürdürebilmelerinin oldukça zor olması firmaları kendi yaratıcı güçlerini harekete geçirmeleri konusunda teşvik edecektir. Örgüt yaratıcılığını geliştirebilmek ise bireysel yaratıcılık ve grup yaratıcılığının sağlanması ile mümkündür. Yani örgütteki bireylerin yaratıcı kapasitelerinin geliştirilemediği, yaratıcılık için uygun örgütsel ortamın yaratılamadığı bir ortamda grupsal yaratıcılığın sağlanabilmesi söz konusu olamaz. Çünkü bireysel yaratıcılık ancak grup yaratıcılığı ile örgütsel yaratıcılığı besler veya geliştirir (Kaya ve Düşükcan, 2007:221).

4.METODOLOJİ

Araştırmada durum saptamaya dayalı betimleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye ve bireysel yaratıcılığa etkisinin saptanması amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın temel hipotezi ise şu şekilde kurulmuştur.

H1: Personel güçlendirme ile çalışanlarda örgütsel özdeşleşme ve bireysel yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.1 Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma da veri toplamak için ise anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu hazırlanırken üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekler aşağıda açıklanmaktadır.

1.Personel Güçlendirme Anketi: Araştırmada kullanılan personel güçlendirme anketi Şahin (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Şahin (2007) ölçek geliştirirken, Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından hazırlanan ölçeklerden yararlanmıştır. Ölçek 25 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin yapılan 50 kişilik öntest güvenirlik analizi sonucunda cronbach alpha katsayısı ,902'dir söz konusu cronbach alpha değeri 1,00 yakın bir değer olması nedeniyle anketin güvenirliliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir

2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Örgütsel özdeşleşme düzeylerini değerlendirmek amacıyla kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeği Mael (1988) tarafından geliştirilmiş ve Adem Loğa (2003)'nın yüksek lisans ve Hilal Özden Özdemir (2007)'in doktora tezlerinde kullanılmış, geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş bir ölçektir. Ölçekte toplamda 8 soru bulunmaktadır. Ölçeğin cronbach alpha değeri ise ,917'dir.

3. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği: Araştırma için kullanılan "Bireysel Yaratıcılık Ölçeği" Balay (2010) öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarını incelediği araştırmasında geliştirdiği bireysel boyut, yönetsel boyut ve toplumsal boyuttan oluşan üç boyutlu örgütsel yaratıcılık ölçeğinin "bireysel yaratıcılık boyutu" kullanılmıştır. Ölçek 16 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin cronbach alpha değeri ise ,906'dır.

Tüm ölçek soruların cevaplanmasında 5'likert kullanılmış olup, Hiç katılmıyorum (bir), katılmıyorum (iki), kararsızım (üç), katılıyorum (dört), kesinlikle katılıyorum (beş) puan olarak puanlandırılmıştır. Araştırma anketi uygulaması için, kolayda örneklem tekniği seçilmiş ve yaklaşık 650 çalışanı olan bir kamu kurumunda uygulanmıştır. Hazırlanan anket form araştırmacı tarafından belli aralıklarla çalışanlara bırakılmış ertesi gün alınmıştır. Toplanan anket sayısı 275 olup, 10 adet anket eksik doldurulduğundan araştırma dışı bırakılmıştır. Araştırmaya dahil edilen anket sayısı 265 olmakla birlikte anketlerin geri dönüş oranı %40'dır.

Anket 7-11 Ekim 2013 tarihlerinde uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde 5 sorudan oluşan demografik bilgiler yer almakla birlikte ankette toplam 54 soru bulunmaktadır.

5. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

Tablo 1'de araştırmaya katılan katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların %40,8'i kadın %54,2'si erkektir, %5,9 ilköğretim % 24,3'ü lise ve dengi %38,4'ü ise lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %59,2'si evli olmakla birlikte, %25,5'i 25-32 yaş, %31,8'i 33-41 yaş aralığına sahiptir. Katılımcıların ayrıca %31,3'ü 0-5 yıl, %25,3'ü 6-12 yıl çalışma süresine sahiptir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	109	40,8
	Erkek	156	54,2
Eğitim	İlköğretim	17	5,9
	Lise ve Dengi	64	24,3
	Lisans	100	38,4
	Lisansüstü	32	11,8
Medeni Durum	Evli	155	59,2
	Bekar	98	37,3
	Dul	12	3,5
Çalışma Süresi	0-5 yıl	83	31,3
	6-12 yıl	67	25,3
	13-20 yıl	64	24,2
	20 yıl üstü	51	19,2
Yaş	18-24 Yaş ve arası	45	16,8
	25-32 Yaş ve arası	68	25,5
	33-41 Yaş ve arası	84	31,8
	42 ve üstü yaş	68	25,9
Toplam		265	100,0

Korelâsyon analizi korelâsyon katsayısının aldığı değere göre ilişkilendirilmektedir. Buna göre iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti korelâsyon soncunda hesaplanan korelâsyon katsayısı "r" ile gösterilir. Korelâsyon katsayısı olan r, -1 ile +1 arasında değer alır. (r) +1 olması iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğunu, buna karşılık (r)'nin -1 olması durumunda ise iki değişken arasında tam bir negatif ilişki vardır. Değer olarak r +1'e yaklaştıkça değişkenler arasında pozitif ilişkinin gücü de kuvvetlenmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:224).

Tablo 2: Katılımcılara Ait Ölçek Korelasyon Analizleri

		Güçlendirme	Örgütsel Özdeşleşme	Bireysel Yaratıcılık	Güç1 Özgüven	Güç2 Motivasyon	Güç3 Sınırlılık	Güç4 Yetki
Güçlendirme	Pearson	1	,549**	,673**	,992**	,820**	,556	,771**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,002	,000
Örgütsel Özdeşleşme	Pearson	,549**	1	,571**	,545**	,512**	-,114	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,070	,000
Bireysel Yaratıcılık	Pearson	,673**	,571**	1	,679**	,505**	,054	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,392	,000

		Güçlendirme	Örgütsel Özdeşleşme	Bireysel Yaratıcılık	Güç1 Özgüven	Güç2 Motivasyon	Güç3 Sınırlılık	Güç4 Yetki
Güçlendirme	Pearson	1	,549**	,673**	,992**	,820**	,556	,771**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,002	,000
Örgütsel Özdeşleşme	Pearson	,549**	1	,571**	,545**	,512**	-,114	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,070	,000
Bireysel Yaratıcılık	Pearson	,673**	,571**	1	,679**	,505**	,054	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,392	,000

**. Kabul edilebilir anlamlı ilişki vardır.

Tablo 6'da katılımcılara ait ölçek korelasyon katsayıları görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların personel güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme korelasyon katsayısı r=,549 (p=0,000), dir. Personel güçlendirme boyutları, özgüven, motivasyon, sınırlılık ve yetki ile örgütsel özdeşleşme korelasyon katsayısı sırasıyla r=,545 (p=0,000); r=,512(p=0,000); r=,114 (p=0,070); r=,486,(p=0,000) dır. Böylece, personel güçlendirme ve alt boyutlarından özgüven, motivasyon, yetki ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (p<0,005). Bu ilişki temel H1 hipotezini desteklemektedir.

Katılımcıların personel güçlendirme ile bireysel yaratıcılık korelasyon katsayısı r=,673 (p=0,000) dür. Personel güçlendirme alt boyutları, özgüven, motivasyon, sınırlılık ve yetki ile bireysel yaratıcılık korelasyon katsayıları sırasıyla r=,679(p=0,000); r=,505(p=0,000); r=,054,(p=392); r=466,(p=0,000) dır. Böylece personel güçlendirme ve alt boyutları özgüven, motivasyon, yetki ile çalışanların bireysel yaratıcılığı arasında orta düzeyde pozitif yönde kabul edilebilir bir ilişki vardır(p<0,005). Bu ilişki H1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Regrasyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,565[a]	,320	,309	7,07502

a. Bağımsız Değişken: Özgüven, Sınırlılık, Yetki, Motivasyon

ANOVA

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	5875,434	4	1468,858	29,344	,000[a]
	Residual	12513,962	250	50,056		
	Toplam	18389,396	254			

a. Bağımsız Değişken: Özgüven, Sınırlılık, Yetki, Motivasyon

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Katsayılar

Model		Olağandışı Katsayısı		Standart Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Bağımsız)	7.477	2.493		2.999	.003
	Motivasyon	,226	,175	,136	1,290	,198
	Yetki	.202	.184	.102	1.101	.272
	Sınırlılık	-.068	.127	-.036	-.537	.592
	Özgüven	.118	.038	.360	3.124	.002

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,565[a]	,320	,309	7,07502

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Tablo 3'te personel güçlendirme alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme regrasyon analiz sonuçları görülmektedir. Tabloya göre personel güçlendirme örgütsel özdeşleşme'nin %32'ini açıklamaktadır (R^2=0,320:p=0,000). Personel güçlendirme alt boyutlarından özgüven boyutu örgütsel özdeşleşme üzerinde bir etkiye sahiptir (B=,360,p=0,002). Diğer alt boyutlar ise anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Tablo 4. Personel Güçlendirme ve Bireysel Yaratıcılık Regrasyon Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata
1	,685[a]	,469	,460	10,47762

a. Bağımsız Değişken: Özgüven, Sınırlılık, Yetki, Motivasyon

ANOVA

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	24213.420	4	6053.355	55.141	.000[a]
	Residual	27445.129	250	109.781		
	Toplam	51658.549	254			

a. Bağımsız Değişken: Özgüven, Sınırlılık, Yetki, Motivasyon

b. Bağımlı Değişken: Bireysel Yaratıcılık

Katsayılar

Model		Olağandışı Katyası		Standart Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Bağımsız)	15.407	3.693		4.172	.000
	Motivasyon	-.215	.259	-.077	-.830	.407
	Yetki	-,278	,272	-,083	-1,020	,309
	Sınırlılık	.002	.188	.001	.009	.993
	Özgüven	.444	.056	.804	7.900	.000

b. Bağımlı Değişken: Bireysel Yaratıcılık

Tablo 4'de personel güçlendirme alt boyutları ile bireysel yaratıcılık regrasyon analiz sonuçları görülmektedir. Tabloya göre personel güçlendirme örgütsel özdeşleşme'nin %46'sını açıklamaktadır (R^2=0,469:p=0,000). Personel güçlendirme alt boyutlarından özgüven boyutu bireysel yaratıcılık üzerinde bir etkiye sahiptir (B=,804,p=0,000). Diğer alt boyutlar ise anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

KAYNAKÇA

Allanazarov, (2008), "Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi," Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdemir A. (1996),, *İşletme Bilimine Giriş,* Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Ashforth, Blake E. Ve Mael, Fred (1989), "Social Identity Theory And The Organization,"*Academy Of Management Review*,14 (1), 20-39.

Conger J.A., R.N. Kanungo (1988), "The Empowerment Perocess: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review,* c.3: 473-477.

Çöl, G., (2004), "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, VI/2.

Dutton, J., Dukerich J. ve Harquail, C.V. (1994). "Organizational Images and Membership Commitment", *Administrative Science Quarterly,*34: 191-206.

Eren, E. Ve Gündüz, H., (2002), "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma" *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2002, (5), 65-84*

Eren, E. . (1982), *İşletmelerde Yenilik Politikası,* Fakülteler Matbaası, İstanbul

Genç, N.(2004), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Gist, M. & Mitchell, T. N. (1992). Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinations and Malleability, Academy of Management Review, 17, 183-211.

Karabey, N.C. ve İşcan, Ö. F., (2007), "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", *e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3751/3580*)

Kaya Ü.E. ve Düşükcan, M.,(2007), "İşgören Yaratıcılığını Etkileyen Bireysel ve Mesleksel Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1 Sayfa: 201-224.

Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiligi*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul.

Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior,* 25 (1):1-27.

Miller, V.D., Allen, M., Casey M.K. ve Johnson, J.R. (2000). "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13(4): 626-658.

Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior*. International edition: McGraw-Hill.

Mitchell Kusy, v.d., "The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations", *Manager Update*, Vol.9, No.1 (1997), s.39.

Thomas, K.W., and Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol.15, no.4, pp. 666-681.

Tüzün K.İ. ve Çağlar İ. (2008), "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi" http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/no9_vol3_03_tuzun_caglar.pdf

Spritzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace:Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*,c.38, s.5, pp.1442-1465.

Scott, S.G. ve Lane, V.R. (2000) "A Stakeholder Approach To Organizational Identity", Academy of Management Review, 25 :1.

Yıldız Kaya, (2013), Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri İle Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13(1), Kış/Winter, 251-272

Yıldırım, E.,(2007), "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Sayı.12, Yıl.9, 109-120.

ÖRGÜTSEL ENGELLER, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE YARATICI DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KOBİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE İNCELENMESİ

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Kocaeli Üniversitesi, hulyagunduz@kocaeli.edu.tr
Gönül KAYA ÖZBAĞ, Kocaeli Üniversitesi, gonul.kaya@kocaeli.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada negatif bir faktör olarak tanımlanan örgütsel engeller, psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi, yetkinlik, etki boyutları ile bireysel yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Araştırma imalat sektöründe faaliyet gösteren beş küçük ve orta ölçekli işletmenin 195 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları psikolojik güçlendirmenin otonomi ve etki boyutlarının bireysel yaratıcı davranışı arttırdığını ve örgütsel engellerin ise psikolojik güçlendirmenin otonomi ve etki boyutları üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. KOBİ çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma, psikolojik güçlendirmenin öncelikle otonomi boyutunun ardından etki boyutunun çalışanların iş ve örgütleri adına sergiledikleri yaratıcı eylem ve çabalarını arttırdığını, diğer yandan içinde bulundukları örgüt iklimini olumsuz yönde algılamalarının ise iş ve örgütleri üzerindeki kontrol duygusunu azaltarak onları otonomi ve etki duygusundan yoksun bırakarak güçsüz kıldığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: örgütsel engeller, psikolojik güçlendirme, yaratıcılık, yaratıcı davranış

1. GİRİŞ

Psikolojik güçlendirme bireyler ve örgütler üzerindeki pozitif etkilerinden dolayı yönetim ve örgütsel davranış yazınında incelenmeye devam edilen önemli bir konudur. Psikolojik güçlendirmenin çalışanların içsel motivasyonunu arttırdığı, problem çözmeyi cesaretlendirdiği, işe odaklanmayı sağladığı ve iş performansı ile örgütsel etkinlik ve verimliliği yükselttiğine dair yaygın bir kanı vardır (Hammuda ve Dulaimi, 1997; Sigler ve Pearson, 2000; Yen vd., 2004; Chiang ve Hsieh, 2012). Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı gibi örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyecek unsurlar ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir ((Spreitzer vd., 1997; Lashinger vd., 2000; 2009, Kirkman ve Rosen, 1999; Laschinger, 2002; Joo ve Shim, 2010; Chiang ve Hsieh, 2012). Bazı çalışmalarda ise psikolojik güçlendirmenin bireysel yaratıcı davranış ile ilişkili olabileceği düşünülmüş ve bu ilişki birkaç araştırma ile (Knol ve Van Linge, 2009; Spreitzer, 1995; Zhang ve Bartol, 2010; Sun, Zhanh ve Chen, 2012) incelenmiştir. Ancak az sayıdaki bu araştırmalarda, psikolojik güçlendirmenin boyutlarının yaratıcı davranış üzerindeki farklı etkileri değerlendirilmemiştir. Hâlbuki anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarından oluşan psikolojik güçlendirme, yenilikçiliğin tohumu ve kaynağı olarak kabul gören bireysel yaratıcı davranış açısından oldukça önemlidir. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu çalışanların görevlerini daha anlamlı hissetmesini sağlayarak içsel motivasyonu ve yaratıcılığı arttırabilir (Ryan ve Deci, 2000; Shalley ve Oldham, 1985; Amabile, 1988). Yetkinlik boyutu bireyin kişisel yeterlilik duygusunu ve göreve bağlılığını artırarak (Morgeson, Klinger ve Hemingway, 2005), otonomi boyutu karar verme ve girişim gücünü etkileyerek (Deci ve Ryan, 1987; Conger ve Kanungo, 1988; Amabile vd., 1996), etki boyutu ise kişiye örgütsel sonuçlar üzerinde kontrol gücü vererek yaratıcılığın ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir **(**Spreitzer, 1995).

Yaratıcı davranışlara sahip çalışanların, örgütsel yenilik düzeyini artırmada ve rekabetçi avantaj elde etmede önemli bir rolü olmasından dolayı (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014) akademisyenlerin, politikacıların, iş dünyası ve yatırımcıların yaratıcılık konusuna olan yoğun ilgisi devam etmektedir. Örgütsel yeniliğin tohumu ve kaynağı olarak araştırmacılar, bireysel yaratıcı davranışa vurgu yapmakta ve bireysel yaratıcı davranışı artıracak psikolojik ortamın özellikleri merak konusu olmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel engeller, psikolojik

güçlendirme boyutları ile bireysel yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenerek, gerek psikolojik güçlendirme gerekse yaratıcılık literatürüne bir katkıda bulunulması amaçlanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, psikolojik güçlendirmenin destekleyici iş ilişkileri (Corsun ve Enz,1999), katılımcı iş iklimi (Kirkman ve Rosen, 1999; Spreitzer, 1996), örgütsel ve yönetsel cesaretlendirme (Keller ve Dansereau, 1995), liderlik ve takım çalışması (Mok ve Yeung, 2002) otonomi (Sabiston ve Laschinger, 1995) gibi pozitif örgütsel faktörlerle ilişkisinin araştırıldığı, örgüt iklimine ait olumsuz özellikler ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkilerin ise incelenmediği görülmektedir. Ancak, örgüt içi aşırı rekabet ve çekişmeler, hizipleşme, formal bir yapı ve hiyerarşik ilişkiler, çalışanların fikir ve önerilerinin dikkate alınmaması, önerilerin yıkıcı bir şekilde değerlendirilmesi gibi örgütsel engeller çalışan tutum ve davranışları açısından oldukça önemli olup bunlara dikkat çekilmesi gerekmektedir. Buradan yola çıkarak bu araştırmada, özellikle KOBİ çalışanlarının içinde bulundukları örgüt ikliminin engelleyici yönlerine ilişkin algıları, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi, etki boyutları ile bireysel yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, Kocaeli'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli beş işletmeden elde edilen eksiksiz 195 veri değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce kullanılmış geçerli ve güvenilir ölçeklerdir. Araştırmada, yapısal eşitlik modeli (SEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Parsiyal En Küçük Kareler (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma sonuçları literatürdeki araştırmalarla karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL ENGELLER, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE YARATICI DAVRANIŞ

Örgütsel davranış alanı, destekleyici bir örgüt ikliminin bireysel performans ve yaratıcılık üzerindeki etkilerine dair birçok çalışma içermektedir (Scott ve Bruce, 1994; Amabile vd., 1996; Anderson ve West, 1996; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Shalley, 1995; Cummings ve Oldham, 1997; Tidd ve Bessant, 2009). Ancak örgüte ilişkin engellerin bireysel davranış ve örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkisinin olacağı çok fazla incelenmemiştir. Örgütsel engeller, çalışanların içinde bulundukları örgütün iklimine ilişkin olumsuz algılarından oluşur. Örgüte ilişkin bu negatif algılar çalışanların tutum ve davranışlarını ve dolaysıyla örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Örgütsel engeller, örgütün katı ve formel bir yapıya sahip olması, örgüt içi dedikodu, hizipleşme ve yıkıcı rekabet olarak tanımlanabilir (Amabile ve diğerleri, 1996). Ayrıca örgütsel kontrol, çalışanlar üzerindeki baskılar ve kuralların sürekli vurgulanması da örgütsel engeller kapsamında değerlendirilebilir (Shalley, Blum ve Gilson, 2000: 216).

Burke ve Litwin (1992), örgütsel karar süreçlerine katılım ve destekleyici yönetsel uygulamaların olduğu örgütlerde çalışanların etkinliğinin artacağını ifade etmektedir. Bunun aksine, örgüte ilişkin algıların negatif ve belirsiz olması çalışanların çaba ve eylemlerini azaltmasına ve sonuca odaklanarak çalışmak için ödüllendirilmeyi beklemesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, sosyal ortama ilişkin olumsuz veya belirsizlik içeren algılar yüksek performans standartlarına ulaşmayı azaltmaktadır (Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010: 944). Yöneticilerin yakın gözetimi, performansa dayalı ödül veya cezalar, çalışanlar arası aşırı rekabet, iş veya projenin bitiş tarihinin sürekli olarak vurgulanması, yönetsel destek ve geri beslemenin olmaması gibi bu ve buna benzer örgüte ilişkin engeller, çalışanlara performanslarının sürekli olarak değerlendirildiği hissini verecektir (Meclino, 1976: 60). Benzer şekilde, katı ve hiyerarşik bir örgütsel yapı, aşırı disiplin, kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımları gibi özelikler bireysel yaratıcılığın düşmanıdırlar (Daft, 2000: 368). Bu nedenle bu çalışmada, örgütsel engellerin bireysel yaratıcılığı azaltacağı düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H1: Örgütsel engeller ile yaratıcı davranış arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Çalışmamızın diğer bir önemli konusunu oluşturan psikolojik güçlendirme ile ilgili ilk çalışmalar da, güçlendirme katılımcı yönetim teknikleri kapsamında değerlendirmiş ve güçlendirme için çalışanlara karar alma yetkisinin delege edilmesi, çalışanların bilgi ve kaynaklara erişiminin arttırılması gibi yönetsel uygulamalar üzerinde durulmuştur (Bowen ve Lawler, 1992). Ancak, güçlendirmeyi farklı açılardan inceleyen bazı diğer araştırmacılar, güçlendirme için gerekli koşullardan çok bireylerin psikolojik deneyimlerine odaklanmıştır (Spreitzer, 1995). Bu kapsamda, Conger ve Kanungo (1988), yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ve bu uygulamaların çalışanların güçlendirilmesinde bir yere kadar yeterli olabileceğini ifade ederek, güçlendirmeyi kişinin öz yeterlilik duyguları ile ilgili motivasyonel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Conger ve Kanungo'nun (1988) bu çalışmalarını temel alan Thomas ve Velthouse (1990) ise benzer şekilde güçlendirmede yönetim uygulamalarının yeterli olmadığını ifade etmekte ve güçlendirme olgusunu iş özelliklerinden kaynaklanan kişisel algılar ile ilişkilendirmektedir.

Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre güçlendirme; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört bileşenden oluşan motivasyonel bir yapı olarak görülmektedir. Bu bileşenlerden her biri diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan çok psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarıdır. Aşağıda tanımlanan bu dört algıdan birinin eksik olması kişinin güçlü hissetmesini tamamen engellemese de azaltabilmektedir (Spreitzer, 1995).

1-Anlam (Meaning): Bir iş rolünün gerekleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu ifade etmektedir. Bu tanım, Hackman ve Oldham'ın (1980) "içsel görev motivasyonu" tezi ile örtüşmekte olup (Thomas ve Velthouse, 1990: 667), bu motivasyon, problem çözerken bireyleri yeni ve daha iyi yollar aramaya sevk ederek yaratıcılık kapılarını aralamalarına olanak sağlamaktadır (Amabile, 1996; Woodman vd., 1993; Oldham ve Cummings, 1996). Diğer yandan, Amabile (1988) içsel motivasyonun yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmak için gerekli ama yeterli olmadığını savunur. Geri bildirim, anlamlı ve iddialı iş, sık ve etkin iletişim, kaynak sağlama ve ödüller gibi faktörler motivasyonu ve yaratıcı potansiyeli geliştirebilir (Ryan ve Deci, 2000; Shalley ve Oldham, 1985; Amabile, 1988). Ayrıca anlam duygusu, çalışanın rolünü yerine getirirken farklı bilgi kaynaklarına başvurmasını, olaylara geniş bir perspektiften bakmasını, farklı alternatifler ile yaratıcı fikirler geliştirmesini sağlar (Gilson ve Shalley, 2004; Zhang ve Bartol, 2010). Bu nedenle, bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun bireysel yaratıcılık ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir.

H2: Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile bireysel yaratıcı davranış arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

2-Yetkinlik (Competence): İşe özgü kişisel etkinliği, bireyin iş aktivitelerini ustalıkla yapmak için kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Bir bireyin daha yüksek yetkinlik seviyesine sahip olması, daha üstün başarıları elde etmesi için gerekli olan bilişsel kaynak ve motivasyonu seferber etmesini, zorluklarla karşılaştığında girişimcilik, çalışkanlık ve üstün çaba sergileme olasılığını artırır (Bandura, 1977). Ayrıca, Morrison ve Phelps (1999) yetkinliğin iş yerinde daha fazla sorumluluk üstlenmek (ekstra rol davranışı) ile bağlantılı olduğunu ve yüksek yetkinliğe sahip bireylerin, daha fazla genişletilmiş rol beklentileri olduğunu ileri sürmektedir. Kişilerin işle ilgili yetkinlik seviyesi yükseldikçe, zenginleştirilmiş

işler ve rollere karşı istekli olması, öğrenme seviyesinin artmasıyla beraber yaratıcılık ve yeni fikirler geliştirmesi beklenmektedir (Morgeson, Klinger ve Hemingway, 2005: 400). Zenginleştirilmiş işler, daha zorlayıcı ve daha kompleks zihinsel aktiviteler gerektirdiğinden yeniliğin temelini oluşturan yaratıcılığı ve daha geniş bir fikir yelpazesini ortaya çıkartır. Bu nedenle psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutunun, bireysel yaratıcılık ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir.

H3: Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile bireysel yaratıcı davranış arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3-Otonomi (Choice): Bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda insiyatif kullanabilmesidir. Otonomi "kişinin iş süreçleri üzerindeki seçim ve kontrol gücüdür" (Spritizer, 1999, s.41) . Thomas ve Velthouse'un seçim boyutu ile büyük benzerlik taşıyan otonomi "daha fazla esneklik, insiyatif, yaratıcılık ve girişimcilik" (1990: 673) sağlayarak yaratıcı süreci olumlu yönde etkiler. Çalışan belli bir dereceye kadar otonomiye sahip olduğunda ve sonuçları kendi davranışlarına göre şekillendirebildiğinde, bir fikre ya da probleme daha uzun ve ısrarcı bir şekilde odaklanabilmektedir (Deci ve Ryan 1991; Spreitzer, 1995). Artan işi sahiplenme ve iş süreçlerinde seçim yapma duygusu, bireyi, problem çözme, risk alma, yeni bilişsel yollar keşfetme ve yaratıcı fikirler geliştirme konularında daha fazla sorumlu olmaya itebilir (Amabile vd. 1996; Oldham ve Cummings, 1996; Scott ve Bruce, 1994). Bu sebeple, güçlendirici bir lider, uygun otonomi ve kontrolü sağlayarak, pozitif ve bilgilendirici geri bildirim vererek, ilham verici veya anlamlı hedefler belirleyerek, çalışanların işlerinde yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarmasını kolaylaştırabilir (Conger ve Kanungo, 1988; Oldham ve Cummings, 1996). Yaratıcılık literatürü incelendiğinde otonominin, bireysel yaratıcılık ile pozitif ilişkili olduğuna dair sonuçlar vardır (Amabile, 1988; Amabile vd., 2004).

H4: Psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutu ile bireysel yaratıcı davranış arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

4-Etki (impact) : Bireyin stratejik, yönetimsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme derecesidir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki, bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir (Spreitzer, 1999: 43). Çalışanlar örgütsel süreçleri etkileyebildiklerinde yenilik için yaratıcı fikirler oluşturma ve bunları uygulamaya dönüştürme konusunda daha fazla çaba sarf etmektedirler (Janssen, 2005: 574). Sonuç olarak, yenilikçi ve yaratıcı bir aktiviteye isteyerek bağlanmadan önce çalışanlar, işlerini ve çevrelerini anlamlı şekilde etkileyebilme güçlerinin olduğunu hissetmeye ihtiyaç duyabilirler. Bundan dolayı, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun, bireysel yaratıcılık ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir.

H5: Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile bireysel yaratıcı davranış arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel engeller arasındaki yazın incelendiğinde, örgütsel engeller ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırma olmadığı görülmektedir. Genellikle yapılan çalışmalar, iş çevresi veya örgüt ikliminin çeşitli değişkenlerine ilişkin pozitif bir algının güçlendirmeyi pozitif etkileyeceğini desteklemektedir (Robbins vd., 2002; Martin ve Bush, 2006, 421). Örneğin, Spreitzer (1995), sosyo politik destek, düşük rol belirsizliği, katılımcı iş ikliminin güçlendirmeyi pozitif etkilediğini saptamıştır. Kanter (1995), bilgiye ve kaynaklara erişim, destek ve öğrenme fırsatına sahip olma gibi değişkenlerin çalışanları güçlendirdiğini ve işin başarılı bir şekilde yapılmasını arttırdığını tespit etmiştir. Siegal ve Gardner (2000) ise yöneticiler ile ilişkiler ve genel olarak işletme içi ilişkilerin güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki boyutları ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu bulmuştur.

Sonuç olarak, destekleyici iş ilişkileri (Corsun ve Enz, 1999), katılımcı iş iklimi (Kirkman ve Rosen, 1999; Spreitzer, 1996), yönetsel ve örgütsel cesaretlendirme (Keller ve Dansereau, 1995), liderlik ve takım çalışması (Mok ve Yeung, 2002), ödüller (Bowen ve Lawler 1992), otonomi (Sabiston ve Laschinger, 1995) gibi pozitif örgüt iklimi değişkenlerinin güçlendirmeyi arttırdığına dair birçok araştırma mevcuttur. Ancak, örgüt ikliminin negatif yönlerine ilişkin algının bireysel tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, örgüte ait engelleyici faktörlerin çalışanları olumsuz yönde etkileyerek güçsüzlük hissi vereceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir:

H6: Örgütsel engeller ile psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H7: Örgütsel engeller ile psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H8: Örgütsel engeller ile psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H9: Örgütsel engeller ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Örneklem ve özellikleri

Araştırma Kocaeli'nde faaliyet gösteren beş küçük ve orta ölçekli imalat işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %59'nun erkek, %46'sının evli, % 36 lise, %45'ının üniversite mezunu olduğu, % 38'nin beş yıldan fazla çalıştığı, % 45'nin 30 yaşın üstünde olduğu görülmektedir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Bu araştırmada veri toplamada anket yöntemi kullanılmış olup, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Anket formları personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. Araştırmada aralarındaki ilişkilerin incelendiği değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin ölçeklere ait bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bu araştırmada, psikolojik güçlendirmenin ölçülmesinde Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve oldukça kabul gören dört boyutlu 12 sorudan oluşan psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel engelleri ölçmek üzere kullanılan altı soru Amabile vd.(1996) çalışmalarından elde edilmiştir. Yaratıcı davranışın ölçülmesinde kullanılan beş soru, bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratma, yeni fikir oluşturma ve fikirlerini olgunlaştırma yönünde ortamlar yaratma, geliştirdiği fikirleri uygulamanın yol ve yöntemlerini arama, diğerlerinin fikirlerini destekleme yönündeki tutumlarını sorgulamakta olup, Tierney vd.(1999) ile Zhou ve George'un (2001) çalışmalarından elde edilmiştir.

3.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Kleijnen vd.`in (2007) çalışmalarına paralel olarak bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmakta; güvenilirliğin hesaplanmasında ise kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) katsayılarından faydalanılmaktadır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70`in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50`yi aştığı görülmektedir. Buna ilaveten ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60`ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir. Bunu takiben de

ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Bu amaçla korelasyon değerleri, ortalama ve standart sapmalar, hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker`in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki gizil faktör korelasyonlarından yüksektir. Korelasyon analizi gözden geçirildiğinde psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutlarının 0.05, otonomi boyutunun ise 0.01 anlamlılık düzeyinde yaratıcı davranış ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel engeller, psikolojik güçlendirmenin otonomi ve etki boyutları ile 0.01 anlamlılık seviyesinde negatif yönlü bir korelasyona sahiptir.

3.4. Hipotez Testleri

Kurulan hipotezleri test etmek amacıyla gizil değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS analizi kullanılmaktadır. Bu ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını test etmek amacıyla PLS Grafik 3.0 yönteminden faydalanılmaktadır. Bu prosedür, orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 500 alt örneklem vakası yaratmayı içermektedir. Rastgele seçilen her bir alt örneklem için yol katsayıları oluşturulmaktadır. İlişkilerin istatistiksel olarak anlamlılıklarını göstermek amacıyla her bir katsayı için alt örneklemler arası kararlılıkları temel alınarak T anlamlılık değerleri hesaplanmaktadır. Sonuçlar gözden geçirildiğinde, hipotezlerimizin büyük oranda doğrulandığı görülmektedir. Örgütsel engellerin yaratıcı davranış ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görüldüğünden, H1 istatiksel olarak desteklenmemiştir. Psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutunun bireysel yaratıcı davranış ile anlamlı bir ilişkisine rastlanmadığından H2 ve H3 desteklenememiştir. Diğer yandan, otonominin $\beta = .29$, $p < .01$), etki boyutunun ise ($\beta = .23$, $p < .05$) yaratıcı davranış ile pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle H3 ve H4 kabul edilmiştir. Örgütsel engellerin psikolojik güçlendirmenin otonomi ($\beta = - .20$, $p < .05$) ve etki boyutları ($\beta = -,21$ $p < .05$ ile negatif yönde ilişkili olduğu; dolayısıyla H7 ve H8'in desteklendiği görülmektedir. Son olarak da, örgütsel engellerin anlam üzerindeki değişimin % 007`sini, yetkinlik üzerindeki değişimin ise %003`ünü, otonomi üzerindeki değişimin %041 ve etki üzerindeki değişimin %044'ünü açıkladığı görülmektedir. Modelde sunulan tüm öncüller, yaratıcı davranıştaki değişimin %099'unu (R'=0.099) açıklamaktadır.

SONUÇ

Örgüt iklimi ile ilgili yazın incelendiğinde, sosyo politik destek, düşük rol belirsizliği, katılımcı iş iklimi (Spreitzer, 1995), bilgiye ve kaynaklara erişim (Kanter, 1995), destekleyici iş ilişkileri (Corsun ve Enz, 1999), katılımcı iş iklimi (Kirkman ve Rosen, 1999; Spreitzer, 1996), yönetsel ve örgütsel cesaretlendirme (Keller ve Dansereau, 1995), liderlik ve takım çalışması (Mok ve Yeung, 2002, ödüller (Bowen ve Lawler 1992), otonomi (Sabiston ve Laschinger, 1995) gibi pozitif örgüt iklimi değişkenlerinin güçlendirmeyi arttırdığı görülmekte, fakat örgüte ilişkin negatif faktörlerin güçlendirme üzerindeki etkisinin değerlendirilmediği ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın amacı, örgütsel engeller, psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ve bireysel yaratıcı davranış arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma sonuçları, örgütsel engellerin, psikolojik güçlendirmenin otonomi ve etki boyutlarını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Buna göre örgütün katı ve formal bir yapıya sahip olması, örgüt içi dedikodu, hizipleşme ve yıkıcı rekabet, çalışanlar üzerindeki baskılar ve kuralların sürekli olarak vurgulanması, çalışanların otonomi ve etki duygusuna sahip olmasını engellemekte ve onları güçsüz kılmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçları, örgütsel engellerin, bireylerin iş ve örgütsel süreçler üzerindeki kontrol duygusunu azalttığını ve bireyi sınırlandırarak güçlü hissetmesini engellediğini desteklemektedir.

Diğer yandan, araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranış üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş ve örgüte değer katacak yaratıcı fikirler üretmesi ve problem çözmesi için psikolojik olarak kendini güçlü hissetmesi, özellikle otonomi ve etki duygusuna sahip olması gerekmektedir. Yapılan birkaç alan araştırması (Knol ve Van Linge, 2009; Spreitzer, 1995; Zhang ve Bartol, 2010; Sun, Zhanh ve Chen, 2012) psikolojik güçlendirmenin bireysel yaratıcılık ile ilişkili olduğunu saptamış, ancak psikolojik güçlendirmenin her bir boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki farklı etkileri değerlendirilmemiştir. Bu araştırmada, işletmelere pazarda rekabet avantajı sağlayacak olan ve örgütsel yeniliğin kaynağı olarak kabul edilen bireysel yaratıcılığın arttırılmasında, KOBİ çalışanlarının otonomi ve etki bakımından psikolojik olarak güçlü hissetmesinin çok önemli bir rolünün olduğu saptanmıştır. Buna göre, iş üzerinde kontrol duygusuna ve karar verebilme esnekliğine sahip olma, insiyatif kullanma şeklindeki otonomi yönündeki algılar, çalışanların işine veya bir konuya daha iyi bir şekilde konsantre olmasını ve ısrarcı olmasını sağlayarak yaratıcı sonuçlar elde etmeyi kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan bireyin örgütsel süreçleri etkileyebildiğini hissetmesi, bölüm ve örgütüne ilişkin alınan kararlardan haberinin olması, bu konulardaki fikir ve önerilerinin önemsenmesi işi ve örgütü adına daha yenilikçi ve yaratıcı fikir, çözüm ve işler üretmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma yönetsel açıdan oldukça anlamlı sonuçlar içermektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulardan yola çıkarak KOBİ yöneticilerine, çalışanların otonomi ve etki duygusunu azaltarak güçsüz hissetmelerine neden olan örgütsel engellerin farkına varmaları ve bu algıları en aza indirgeyecek uygulamalar geliştirmeleri önerilmektedir. Güçlendirici lider ve yöneticiler, uygun anlamlı hedefler belirleyerek, otonomi ve kontrolü sağlayarak, pozitif ve bilgilendirici geri bildirim vererek, çalışanlara işlerini ve çevrelerini etkileyebilme güçlerinin olduğunu hissettirerek, yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmayı kolaylaştırabilmektedir. Diğer yandan, çalışanların yaratıcı davranış ve eylemlerinin, işletmelere rekabet avantajı kazandıran örgütsel yeniliğin başlangıç noktasının olduğu unutulmamalı ve bu bağlamda, çalışanlarının yaratıcılığını arttıran yönetsel uygulamalardan bir tanesi olarak değerlendirilen psikolojik güçlendirme kavramına yöneticilerin önem vermesi vurgulanmaktadır.

KAYNAKÇA

Amabile, T. M. (1988), "A Model Of Creativity veInnovation In Organizations, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.)", Research In Organizational Behavior, 10, pp 123-167.

Amabile, T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J. ve Herron M. (1996), "Assessing The Work Environment For Creativity", Academey Of Management Journal, 39(5), pp 1154-1184.

Amabile Teresa M., Schatzel Elizabeth A., Moneta Giovanni B. ve Kramer Steven J. (2004), "Leader Behaviors And The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support", Administrative Science Quarterly, 15(1), pp 5–32.

Anderson, N.R. ve West, M.A. (1998), "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory", Journal of Organizational Behaviour, 19, pp 235–258.

Bandura. A. (1977), "Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change", Psychological Review, 84, pp 191-215.

Burke, W. ve Litwin, G.H. (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change", Journal of Management, 18(3), pp 523 – 45.

Bowen, D.E. ve Lawler, E. (1992), "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How And When", Sloan Management Review, 33(3), pp 31-9.

Çekmecelioğlu Gündüz Hülya ve Özbağ Kaya Gönül, (2014), "Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity And Firm Innovativeness: A Research On Turkish Manufacturing Industry", Business Management Dynamics, Mayıs ayında yayınlanmak üzere kabul edilmiştir.

Chiang Chun-Fang ve Hsieh Tsung-Sheng (2012), "The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior", International Journal Of Hospitality Management, 31, pp 180–190.

Cummings, A. ve Oldham, G. R. (1997), "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For The High Potential Employee", California Management Review, 40, pp 22–38.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Pocess: Integrating Theory And Practise", Academy Of Management Review, 13(3), pp 471-482.

Corsun D.L. ve Enz C.A. (1999), "Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support based Relationships", Human Relations, 52 (2), pp 205–224.

Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1991), "A Motivational Approach To Self: Integration In Personality, In R. Dienstbier (der.)", Nebraska Symposium On Motivation, Lincoln, Ne: University Of Nebraska Press, 38, pp 237-288.

Daft, R.L. (2001), Organization Theory and Design, Ohio South Western College Publishing.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error", Journal Of Marketing Research, 18, pp 39–50.

Gilson Lucy L. ve Shalley Christina E. A. (2004), "Little Creativity Goes A Long Way: An Examination Of Teams' Engagement In Creative Processes", Journal Of Management, 30(4), pp 453–470.

Hammuda, I. ve Dulaimi, M. (1997), "The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries". International Journal of Project Management, 15(5), pp 289-296.

Hackman, J. R. And Oldham, G. R. (1980), Work Redesign, Reading, Ma: Addison-Wesley.

Janssen Onne (2005), "The Joint Impact Of Perceived Influence And Supervisor Supportiveness On Employee Innovative Behaviour", Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 78, pp 573–579.

Joo, B. ve Shim, J. H. (2010), "Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture", Human Resource Development International, 13(4), pp 425–441.

Kanter, R. M. (1983), The Change Masters, New York: Simon & Schuster.

Kanter, R., M. (1982), Dilemmas Of Managing Participation, Organizational Dynamics, 11, pp 5-29.

Keller, T. ve Dansereau, F. (1995), "Leadership and empowerment: A social exchange perspective", Human Relations, 48, pp 127-14.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999), "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment", Academy of Management Journal, 42, pp 58–74.

Knol Jeannette ve Linge Roland Van (2009), "Innovative Behaviour: The Effect Of Structural And Psychological Empowerment On Nurses", Journal Of Advanced Nursing, 65(2), pp 359–370.

Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. ve Casier, S. (2000), "Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings", Journal of Nursing Administration, 30(9), pp 413–25.

Laschinger, H.K., J. Finegan ve P. Wilk (2009), "Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment", Journal of Nursing Administration 39(5), pp 228–35.

Martin, C. A. ve Bush, A. J. (2006), "Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the Sales Manager-Salesperson dyad", Journal of the Academy of Marketing Science, 34, pp 419-438.

Meclino Bruce M., (1976), "A Theoretical Synthesis Of Job Performance And The Evaluative Dimension Of Organizational Climate: A Social Psychological Perspective", Academy Of Management Review, July, 58-65.

Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999), "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change", Academy of Management Journal, 42, pp 403-419.

Mok E. ve Au-Yeung B. (2002), "Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong", Journal of Nursing Management 10(3), pp 129–137.

Morgeson Frederick P., Delaney-Klinger Kelly ve Hemingway Monica A. (2005), "The Importance Of Job Autonomy, Cognitive Ability, And Job-Related Skill For Predicting Role Breadth And Job Performance", Journal Of Applied Psychology, 90(2), pp 399 – 406.

Oldham, G. ve Cummings, A. (1996), "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work", Academy Of Management Journal, 39(3), 607-634.

Ryan R.M. ve Deci E.L. (2000), "Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", American Psychology, 55, pp 68–78.

Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L., Gosling, S. D. ve Potter, J. (2002), "Global Self-Esteem Across The Life Span", Psychology and Aging, 17, pp 423– 434

Tidd, J. ve Bessant, J. (2009), "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (4 ed.)", Chichester: Wiley

Tierney, P., Farmer, S. M. ve Graen, G. B. (1999), "An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships", Personnel Psychology, 52, pp 591-620.

Sabiston J. ve Laschinger H. (1995), "Staff Nurse Work Empowerment And Perceived Autonomy", Journal of Nursing Administration 25, pp 19–25.

Scott, S. ve Bruce, R. (1994), "Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovaton In The Workplace", Academy Of Management Journal, 37(3), 580-607.

Siegall, M. ve Gardner, S. (2000), "Contextual Factors Of Psychological Empowerment", Personel Review, 29(6), pp 703-722.

Sigler , T . ve Pearson , C . (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organisational Culture And Perceptions Of Empowerment" , Journal Of Quality Management, 5, pp 27 – 52 .

Shalley, C. E. (1995), "Effects Of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting On Creativity And Productivity", Academy Of Management Journal, 38, pp 483–503.

Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. (2000), "Matching Creativity Requuırements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", Academy Of Management Journal, 43(2), 215-223.

Shalley, C., Zhou, J. ve Oldham, G. (2004), "The Effects Of Personal And Contextual Characteristics On Creativity: Where Should We Go From Here?", Journal Of Management, 30(6), 933–958.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C. ve Quinn. R. E. (1999), "Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment In Leadership", Journal Of Organizational Behavior, 20, 511-526.

Spreitzer G. M., Kizilos M. A. ve Nason W. S. (1997), "A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, And Strain", Journal Of Management, Vol(5), 679-704.

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.

Sun Li-Yun, Zhang Zhen, Qi Jin Zhen ve Xiong Chen (2012), "Empowerment and Creativity: A cross- level investigation", The Leadership Quarterly, 23(1), 55-65.

Thomas, K. W. ve Velthouse, B., A. (1990), Cognitive Elements Of Management Review, 15(4), pp. 666-681.

Woodman, R., W., Sawyer, J.,E. ve Griffin, R., W. (1993), "Toward A Theory Of Organizational Creativity, Academy Of Management Review", 18(2), 293-317.

Walumbwa Fred O., Peterson Suzanne J., Avolio Bruce J. ve Hartnell Chad A., (2010), "An Investigation of The Relationships among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance", Personnel Psychology, 63, 937–963.

Yen, R. H. J., Lin, Y. L., ve Tai, S. H. (2004), "The Impacts Of Service Climate On Service-Oriented Citizenship Behavior – The Mediating Roles Of Psychological Empowerment And Role Definition", Management Review, 23(1), 25–48.

Zhang Xiaomeng ve Bartol Kathryn M. (2010), "Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement", Academy Of Management Journal, 53, 1107-128.

Zhou, J. ve George, J. M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", Academy of Management Journal, 44, 682-696.

3. OTURUM

Yönetim ve İşletmecilik Tarihi - I

Geç Osmanlı Dönemi Devlet Fabrikalarında Yönetim Anlayışı ve Uygulamalarına İlişkin Arşiv Belgelerine Dayalı Bir Araştırma: İlk Bulgular
Mustafa KURT, Kemal DEMİR, Baki ÇAKIR, Uğur ÖZCAN, Yasemin AYGÜN

Yönetim ve Organizasyon Bilimi Açısından Koçi Bey Risalelerinin Analizi; Tarihsel Bir Araştırma
İhsan CORA

XII. Yüzyıl ve Sonrasında Osmanlı Üretim Sisteminde Hammadde Temin ve Paylaşım Esaslarının Belirlenmesi: Ahi Şecerenameleri Üzerine Bir Araştırma
Muzaffer AYDEMİR

GEÇ OSMANLI DÖNEMİ DEVLET FABRİKALARINDA YÖNETİM ANLAYIŞI ve UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARŞİV BELGELERİNE DAYALI BİR ARAŞTIRMA: İLK BULGULAR*

Mustafa KURT, Yalova Üniversitesi, mkurt@yalova.edu.tr
Kemal DEMİR, Yalova Üniversitesi, kemaldemir46@gmail.com
Baki ÇAKIR, Kırklareli Üniversitesi, bakicakir@hotmail.com
Uğur ÖZCAN, İstanbul Üniversitesi, ozcanugur@hotmail.com
Yasemin AYGÜN, ysmnaygun@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Osmanlı Devleti'nin 1800 – 1914 döneminde devlet sahipliğindeki fabrikalarında gerçekleştirilen yönetim uygulamalarını tespit etmeye ilişkin yürütülen bir araştırma projesinin ilk bulgularını ortaya koymaktır. İkincil kaynaklara bağlı olarak incelenen dönemde yoğun bir sanayileşme hareketine bağlı olarak yönetim olgusunun somutlaştığı, bir takım yönetim pratiklerinin görünür hale geldiği anlaşılmıştır. Çalışma kapsamında arşiv belgelerinden elde edilen ilk bulgular daha çok fabrikalardaki personel yönetimi uygulamaları ile ilgilidir. Bu kapsamda işe alma, ücretlendirme, performans ölçümü ve ödüllendirmeye ilişkin somut uygulamalara rastlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Osmanlı Devleti, Devlet Fabrikaları, Yönetsel Uygulama Örnekleri,

1. GİRİŞ

İnalcık (2009: 40) Osmanlı mirasının, bilhassa 20. yüzyılın büyük bölümünde, görmezden gelindiğini, sosyo-ekonomik yansımalarının ise tarihçiler tarafından ancak 1945'ten sonra çalışılmaya başlandığını belirtmektedir. Sözkonusu yansıma henüz işletme yönetimi alanında gerçekleşmiş değildir. Literatürde Osmanlı Devleti'nin son dönemindeki işletmecilik uygulamalarıyla ilgili çalışmalar bakımından hala önemli bir boşluk bulunmaktadır. Osmanlı Devleti'nde 1700'li yıllardan başlayarak 1860'lara kadar süren önemli bir sanayileşme çabası olduğunu gösteren tarihsel verilerden hareketle, bu dönemde kurulan işletmelerde *özgün bir işletme yönetimi anlayışının* olup olmadığı ilginç bir sorudur. Yine "Uzun bir dönemi kapsayan sanayileşme çabaları süresince, Osmanlı toplumundaki entelektüeller, acaba, işletme yönetimine ilişkin kalem oynatmamışlar mıdır?", "İlgili dönemde gerek yurtdışından gelen usta ve yönetici seviyesindeki yabancı çalışanlar, gerekse yerli yöneticiler işletmelerin nasıl daha verimli, daha kârlı, çalışanların performanslarının nasıl daha yüksek olabileceği vb. konulara ilişkin deney, araştırma, gözlem vb. incelemeler yapmamışlar mıdır?" gibi sorulara cevap arama serüveninin ilk aşamalarından birisi bu çalışmadır.

Devletin sanayileşme yolunda fabrika açma gayretleri aslında 1790 ile 1804 arasında askeri techizat imali için birçok fabrika tesis ve modernize eden III. Selim ile başlar. Devletin ikinci hamlesi Avrupa'daki gibi mekanize imalat metotlarının 1826'da uygulanmasından sonra 1830'lara kadar devam eder. 1840-1860 yılları arasında yoğunlaşan fabrikalar kurma girişiminin arkasında devletin ihtiyaç duyduğu malları batı tipinde bir üretim tesisi olan fabrikalar kurarak hem ihtiyaçları sağlama hem de sanayileşmeyi gerçekleştirme planlaması bulunmaktadır. Batı tipi üretim tekniklerinin üstünlüğünün anlaşılması da hiç şüphesiz bu girişimde önemli bir rol oynamıştır (Önsoy, 1988:47). Osmanlı Devleti bu amaçla bizzat padişahların hazinesiyle Fabrika-i Hümayun adı altında çok sayıda fabrika kurmuş ve işletmiştir. 1840'dan evvel İstanbul ve civarında kurulan fabrikaların da hemen hepsi devlet inisiyatifiyle tesis edilmiştir. Osmanlı Devleti'nin fabrikalar kurma çabalarının en önemli

* "Bu bildiri TÜBİTAK tarafından desteklenen 112K426 nolu bilimsel araştırma projesi kapsamında hazırlanmıştır."

ekonomik gerekçeleri arasında; askeri ihtiyaçların yurt içi üretimle karşılanması yoluyla tasarruf sağlanması ve yurtdışına gidecek olan *akçenin dahil-i memalikde kalması,* kârlı birer kuruluş haline gelerek devlete gelir sağlaması ve ülkenin sanayileşmesine yapacağı potansiyel katkılar bulunmasıydı. Bu açıdan sınai eğitimin yaygınlaştırılmasına da büyük önem verilmiştir. Avrupa'dan getirilen ustalarla modern teknolojinin yerli işçi ve ustalara öğretilmesine gayret edilmiştir. Bu fabrikaların belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi için, üretimin devlet tarafından öncelikli satın alınması, sübvansiyon sağlanması, fabrikaların alacağı makine, araç gereç ve teçhizatlardan hiçbir iç ve dış vergi alınmaması, çalışan işçi ve ustaların askerlikten muaf olması, çalışanlardan başarılı olanların çeşitli nişan ve ödüllerle teşvik edilmesi gibi çeşitli teşvik uygulamaları yapılmıştır (Güran, 1992: 236-238).

Hükümetin desteklediği diğer bir sanayi programı 1840'larla 1860'lar arasında tatbik edilmiştir. (Quataert, 2006;1011). Faaliyet gösterilen alanlar arasında dokuma, boya, tütün, porselen, şişecilik, kağıtçılık ve yelken imalatı alanlarında, devlet destekli başka işletmeler de vardı (McGowan, 2006, 843). Sanayileşme hamlesi sürecinde devlet tarafından yaklaşık olarak 160 fabrika kurulmuş, işletilmiş fakat bunlardan birçoğu çeşitli sebeplerden dolayı başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edememişlerdir. Başlıca sebepler arasında yangın, deprem, sel, sabotaj, hırsızlık gibi etkenlerin yanı sıra bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan kötü işletmecilik, yeterli kalitede ve uygun fiyatta ürün üretmemek, Avrupa ülkelerinin rekabetleri, teknik eleman yetersizliği, kaliteli hammadde eksikliği(Önsoy, 1988: 55) , ve Osmanlı nın içinde bulunduğu çalkantılı durum sayılabilir.

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi ve geçmiş dönemlerdeki yönetim anlayış ve uygulamaları çok sayıda çalışmanın (Amatori ve Jones, 2007; Wilson ve Thomson, 2006; Wrege, Greenwood ve Hata, 1999; Wrege, Greenwood ve Greenwood, 1997; Bedeian, 1998; Beu ve Leonard, 2004; Lamond, 2005; Smith ve Boyns, 2005; Aldrich, 2010; Pindurs, Rogers ve Kim, 1995) inceleme konusu olmuştur. Türkiye bağlamında çalışmalara bakıldığında ise; alanda Üsdiken (2004), Üsdiken (2009), Üsdiken ve Erçek (2009), tarafından yönetim, işletme eğitimi ve örgüt kuramı bağlamında yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Öte yandan önemli birkaç çalışmadan biri olan Özen Aytemur'un (2010) *Sümerbank* örneğinden hareketle *Türkiye'de Yönetim Tarihi'ni* incelediği çalışmanın cumhuriyet dönemini kapsadığı dikkate alındığında, literatürün Cumhuriyet öncesi dönemin yönetim anlayışı ve uygulamalarını keşfetme açısından büyük ölçüde karanlık olduğu anlaşılmaktadır. Esasen Osmanlı Devletinin son dönemleriyle ilgili iktisat ve işletme alanında yapılan bazı çalışmalar mevcuttur. Fakat bunlar genel olarak makro bir perspektife sahip olarak iktisadi yapıyla, emek piyasasıyla, iş sistemleriyle ilgilidir. Örneğin Genç (2010) *Osmanlı'da Devlet ve Ekonomi* ilişkisini incelerken, Şener (2007) *özel girişimlerin sanayileşmedeki rolünü,* Altıparmak (1998) *girişimci sınıfın gelişimini* incelemişlerdir. Karataş (2006) bölgesel bir çalışmayla *ege bölgesindeki sanayileşmeyi* çalışırken, Altuğ, Filiztekin ve Pamuk (2008) *1880 – 2005 dönemindeki ekonomik gelişme ve dönüşümün kaynakları*nı araştırmışlardır. Bu çalışmalar makro bir perspektifle gelişmeleri incelerken ilgili dönemin genel olarak sanayileşmesine, özelde ise tek tek bazı fabrikalara odaklanmışlardır. Yönetim uygulamalarının ilk örneklerini ortaya koymak bakımından bu çalışmanın sorunsalına en yakın çalışma ise Buluş ve Arıcıoğlu (2005) tarafından yapılan *Hereke fabrikasındaki yönetim örnekleri* çalışmasıdır. İlgili çalışma sadece Hereke Fabrikası örneğini yönetim uygulamaları bakımından incelerken bu çalışma çok sayıda örneklem üzerinden ve daha geniş bir dönem boyunca yönetsel uygulamalara odaklanmaktadır.

2. YÖNTEM

Çalışma incelenen dönemdeki yönetim anlayışı ve uygulamalarını arşiv belgeleri üzerinden ortaya koymaya çalışan *keşfedici (exploratory)* bir araştırma olarak tasarlanmıştır ve nitel araştırma yöntemlerinden olan ve işletme/yönetim tarihi çalışmalarında sıklıkla kullanılan *arşiv/doküman incelemesi* şeklinde tasarlanmıştır. Konuyla ilgili birincil kaynaklara Başbakanlık Osmanlı Arşivlerinde bulunan belgeler üzerinde inceleme yapılarak ulaşılmıştır. Arşiv belgeleri taranırken, işletme ve yönetim literatürünün çeşitli kavramlarını işaret eden anahtar kelimeler kullanılmıştır. Tarama sonucunda erişilen çok sayıdaki belge, defter ve dosya biçiminde saklanan arşiv belgelerine ulaşılmıştır. Ön okuma ve çeviri işlemlerinin ardından belge içeriğindeki bilgiler yönetim literatürü ışığında yorumlanmıştır. Çalışmanın örneklemi 1700'lü yıllardan itibaren Osmanlı Devleti tarafından kurulmaya başlanan ve sayıları 1800'lü yıllardan sonra giderek artan Devlet Fabrikaları olarak belirlenmiştir. Devlet fabrikalarının örneklem olarak seçilmesine karşın özel sermaye tarafından kurulan fabrikaların kapsam dışı bırakılmasının sebebi özel fabrikalar hakkında yeterli arşiv belgesi ve ikincil kaynak bulunamamasıdır.

3. BULGULAR

Birinci yılını henüz doluran ve 3 yıl sürecek olan proje çalışmasının, Mayıs 2014 itibariyle, ön bulgularından bazıları arasında; incelenen devlet fabrikalarında, dönemsel değişiklikler olmakla birlikte, üst düzey yönetim organları örnekleri olarak *Fabrika-i Hümayun Nazırlığı* adı altında bakanlık seviyesinde, *Fabrikalar Müdüriyet-i Umumiliği* ismiyle birden fazla fabrikanın müdürü (BOA*, İ.TAL. 181/1317-Ra.072) olarak genel müdürlük düzeyinde, *Fabrika Direktörü* (BOA, İ.HR. 42/1967) olarak kurum yöneticiliği şeklinde, *Heyet-i İdare* (BOA, HH.d. 6945) adıyla yönetim kurulu tarzında yönetsel organların faaliyet gösterdiği (BOA, C.SM. 134/6701) bulgulanmıştır. Yine "Amele Nizamnamesi" adındaki 1893 yılında yürürlüğe giren belge devlet fabrikalarına çalışan temini, çalışma koşulları, çalışanların görev ve yetkileri, uygulanacak ödül ve cezalar, mesai ve tatil zamanları, hangi durumlarda işten çıkarılacakları, ücret uygulamaları gibi konuları bütüncül bir perspektifle ele alması nedeniyle önemlidir. Söz konusu nizamname 5 bölüm ve 58 maddeden oluşmaktadır. 12 maddeden oluşan ilk bölümde işe alınacakların taşıması gereken genel şartları açıklanırken, 17 maddeden oluşan ikinci bölümde çalışma şartları hakkında açıklamalar bulunmaktadır. Çalışanlara çeşitli durumlarda uygulanacak cezai yaptırımlar üçüncü bölümde 15 madde halinde belirtilmiştir. Dördüncü bölümde ise 11 madde kapsamında özellikle askeri fabrikalardaki mekanların nasıl korunması gerektiğine ilişkin maddeler bulunmaktadır. Bu bölümlerin dışında 3 maddeden oluşan kısım ise sonuç bölümü olarak adlandırılmaktadır. Bu nizamname fabrikalarda personel yönetimine ilişkin detayları yansıtmaktadır. Ana projenin amacının geniş perspektifte yönetim pratiklerini ortaya çıkarmak olmasına rağmen bu çalışmada devlet fabrikalarında personel uygulamalarının erken örnekleri üzerinde durulacaktır.

3.1. İstihdam ve İşe Alım

İkincil kaynaklarda geç Osmanlı döneminde iş hayatına ilişkin bazı tutarsızlıkların var olduğu gözlenmektedir. Tayanç (1973) 1913 yılında yapılan sanayi sayımında 226 kuruluşta toplam 16.750 çalışan bulunduğunu söylerken, Quataert (2011: 17) belirtilen yılda Osmanlı Devleti'ndeki tüm fabrikalarda yaklaşık 36.000 işçi çalıştığını kaydetmektedir. Yine de bu çalışmalar dönemin modern üretim birikimi hakkında önemli ipuçları barındırmaktadır. 1905 yılında sadece Hereke fabrikasında 3 bin kadar işçi çalıştığı." (Tuğlacı, 1993: 210) verisi bu döneme ilişkin bir fikir yürütmemize yardımcı olmaktadır. Bu çalışma için ilgili dönemde istihdam edilen personelden çok istihdam süreçleri önemli olduğundan buna ilişkin ilk

bulgulardan bahsedilebilir. İlk olarak istihdam süreçlerinde kimlerin karar verici olduğu ve hangi kriterlerle istihdam süreçlerinin tamamlandığına bakılabilir. Baruthanelerde Nazır olarak görev yapan kişiye ambarcı, işçi, memur gibi kadrolara çalışan alırken seçim yetkisi Meclis-i Vala tarafından verilmiştir (Tuğlacı, 1993: 312). Herhangi bir sebeple bir pozisyon boşaldığında yerine genelde aynı kurumda çalışanlar atanırdı. Buna ilişkin bir örnek Barutçubaşı Simon'un ölümü üzerine aynı kurumda Başkalfa olarak çalışan kişinin Barutçubaşı pozisyonuna, ikinci kalfa olarak çalışan kişinin baş kalfa pozisyonuna, üçüncü kalfa olarak çalışan kişinin ikini kalfa pozisyonuna terfi ettirilmesi ve bir başka kişinin ise üçüncü kalfa olarak atanması olayında görülmektedir (Tuğlacı, 1993: 389). Yine ikincil kaynaklarda bahsi geçen başka bir örnekte Memalik-i Osmaniyede Ticaret ve Sanayi ve Ziraat Şirket-i Milliyesi isimli Fransız sermayesi ile kurulmuş şirketin, işe almada hem Osmanlı tebası hem yabancı tebadan kişiler arasından yeteneklerini gösterenler arasından personel seçme yöntemini uyguladığı (Yılmaz, 2011: 357) ifade edilerek sistematik bazı süreçlerin ipuçları verilmektedir Şu ana kadar işe başvuranların yeteneklerinin nasıl tespit edildiği bulgusuna ise ulaşılamamıştır.

Amele Nizamnamesi'nin ilk bölümde yer alan maddelerde belirtildiğine göre; devlet fabrikalarında çalışabilecek olan kişilerin Osmanlı Devleti Tabiiyetinde bulunmaları ve çevrelerinde güvenilir olduklarının bilinmesi şart koşulmaktadır (BOA, ŞD. 2597.21/1.Madde). Çalışanlar sürekli ve geçici olarak iki sınıfta tanımlanmıştır (BOA, ŞD. 2597.21/2.Madde). Sürekli olarak tanımlanan çalışanlardan bu nizamnameye ve diğer ilgili kurallara uyacaklarına ilişkin bir senet/taahhütname alınması gerektiği üçüncü maddede belirtilmektedir. Aynı maddede belirtilen bir diğer husus ise; çalışanların güvenilir olduklarına ve her arandıklarında bulunacaklarına dair birer kefil şartıdır. Kefaletin geçerli olmasının koşulu olarak da, kefilin de güvenilir olduğunun kişinin ikamet ettiği mahallede ileri gelenlerin ve muhtarın şahit olması gösterilmektedir. Bu koşulların sağlanmasının ardından hem çalışan adayının hem de kefilinin istihdam süreci için özel hazırlanmış senedi imzalamaları ve ilgililere tasdik ettirmeleri ile işe alım süreci gerçekleşmiş olmaktadır (BOA, ŞD. 2597.21/3.Madde). Geçici olarak tanımlanan çalışan adaylarının işe alım süreci daha hızlı ve pratiktir; aday senet imzalar ve kefil olarak kendisini tavsiye eden kişiyi gösterir (BOA, ŞD. 2597.21/4.Madde). Çalışan işe başladıktan sonra nüfus cüzdanı alınarak gerekli bilgiler ilgili defterlere kaydedildikten sonra sahibine iade edilir. Ancak, kişi eğer baruthane gibi önemli fabrikalarda çalışacak ise nüfus cüzdanı iade edilmez, rehin olarak tutulur (BOA, ŞD. 2597.21/5.Madde). Yabancı usta başıların işe alınma süreç ve koşulları başka yönetmeliklere bağlıdır. Bununla birlikte onlar da, bu nizamnameye uymak zorundadırlar. Uymazlarsa gerekli cezai müeyyidelere muhatap olacaklardır (BOA, ŞD. 2597.21/6.Madde). Yabancı ustaların işe alınması ancak zaruri durum ve şartlarda mümkündür. Eğer işe alınacak olurlarsa yerli kişilerden alınan tüm belgeler aynıyla alınmalı ve ayrıca bu belgeler kişinin bağlı olduğu konsolosluğa onaylattırılmalıdır (BOA, ŞD. 2597.21/7.Madde).

3.2. Ücretleme

Arşiv çalışmaları sırasında elde edilen bulgulardan personel yönetimi ile ilgili sayılabilecek bir diğer uygulama ücretlendirmedir. Bu konuya ilişkin ikincil kaynaklarda bazı veriler olduğu gibi arşiv belgelerinden de bazı uygulama bulguları edinilmiştir. Örneğin (Quataert, 2011: 228)Selanik bölgesinde çalışan 2 çocuğun altı aylık ücretlerinin bütün ailelerini bir yıl boyunca geçindirecek düzeyde olduğunu veiş saatlerinin mevsime göre değiştiğini belirtmektedir.. Kışın 7,5 saat olan çalışma gün uzunluğu yaz mevsiminde 13,5 – 14 saati buluyordu (Quataert, 2011: 230). Ücretlendirmeye ilişkin başka bir bulgu özellikle yabancı çalışanların (burada yabancılardan özellikle Avrupa'dan gelen uzmanlar

anlaşılmaktadır) yüksek ücretlendirilmesiyle ilgilidir. Örneğin Clark 1974 tarihli Osmanlı Sanayi Devrimi isimli makalesinde yabancıların Batı Avrupa'da geçerli olan miktarların en az iki misli ücret alabildiklerini, bu durumun da masrafların artmasına yol açtığını ifade etmektedir (Clark, 1974: 74). Yine Güran (1992; 247) İzmit Çuka Fabrikasında işçilere ödenen ücret ve maaşların toplam maliyetin %41'ini oluşturduğunu söylemektedir. Elbette bu veri sadece yüksek ücretlendirme uygulandığı değil önemli oranda yabancı uzman çalıştırıldığına dair de ilginç bir bulgu olarak kayda geçmelidir. Benzer şekilde Veliefendi Basma fabrikasındada çalışan 127 kişiden 24'ünün aşırı yüksek ücretle çalışan yabancı ustalar olduğu ertesi yıl gerçekleşen önemli miktardaki zararın önemli bir sebebinin de yabancı çalışanlara ödenen bu yüksek ücretler olduğu vurgulanmaktadır.

Ücretlendirmenin nasıl yapılacağı ile ilgili diğer bazı detaylar Amele Nizamnamesi'nde görülebilir. Nizamnamenin ikinci bölümünde çalışma koşulları, görevler, haklar, ücretler, tatiller gibi konulara değinilmiştir. Buna göre; çalışanların haftalık tatil günleri Cuma günüdür. Yıl içerisinde ise Ramazan ve Kurban Bayramı günleri tatildir (BOA, ŞD. 2597.21/13.Madde). Çalışanlar mevsimlere göre değişen mesai zamanlarına uymakla yükümlüdür (BOA, ŞD. 2597.21/14.Madde). Çalışanlara adlarının, numaralarının ve çalıştıkları yerlerin yazıldığı, her bir sayfasının bir aya, her bir satırının bir güne ait olduğu bez kaplı bir defter verilecektir (BOA, ŞD. 2597.21/15.Madde). Çalışanların işe vaktinde gelip gelmediklerini kontrol etmek amacıyla üzerinde 1, 2 ve 3 numaraları yazılan, üst kısmı delikli üç adet sandık yaptırılarak giriş kapısına bir memur gözetiminde konulacaktır. 1 numaralı sandık işe giriş vaktini çeyrek saat geçinceye kadar, 2 numaralı sandık işe giriş saatini 2 saat geçinceye kadar, 3 numaralı sandık ise öğle paydosuna kadar kapıda bekletilecektir. Her çalışan giriş yapınca şahsına verilen defteri sandığın içine atacaktır (BOA, ŞD. 2597.21/16.Madde). Defterler yoklama memurlarınca kontrol edilerek ilgili kısımları mühürlenecek ve işten çıkış zamanından 15 dakika önce sahibine elden iade edilecektir (BOA, ŞD. 2597.21/17.Madde). Her bir çalışanın ücreti; kişinin sanat, yetenek ve marifetine göre, yaptığı işin önemine göre belirlenecek, kişi becerisini artırdıkça usulü dairesinde ücreti artırılabilecektir (BOA, ŞD. 2597.21/18.Madde). İşe giriş vaktini 15 dakika geçirenler uyarılacak, 2 saat geç gelenlerin günlük ücretinin dörtte biri, öğleden sonra gelenlerin ise günlük ücretinin tamamı kesilecektir (BOA, ŞD. 2597.21/19.Madde). Gece veya gündüz mesai saatleri dışında çalıştırılan kişilere çalıştıkları zaman dikkate alınarak, çeyrek, yarım veya tam gün ücreti kadar ek ödeme yapılır (BOA, ŞD. 2597.21/20.Madde). Zaruri bir gerekçe ile öğle paydosundan sonra izin alarak gidenlere yarım günlük ücret ödenirken, öğleden önce gidenlere bir ödeme yapılmaz (BOA, ŞD. 2597.21/21.Madde).

Ücretlendirmeye ilişkin gerek arşiv belgeleri, gerekse ikincil verilere dayalı diğer bulgular bazı ilginç ayrıntılar da içermektedir. Örneğin Tuğlacı (Tuğlacı, 1993: 305) baruthanelerde çalışan personelin ücretlerinin zaman zaman gözden geçirilerek düzenlendiğine yer vermiştir. Yine işçilere yemek verilmesi yerine yemeğin bedelinin verilmesi tercih sebebi olduğu belirtilmiştir (Tuğlacı, 1993: 313). İkincil kaynaklarda ve arşiv belgeleirnde maaşların nasıl ödendiğine dair bulgular da mevcuttur. Örneğin Zabitler ve işçiler 3 ayda bir kez ulufe adı altında maaş almaktaydılar (Tuğlacı, 1993: 363). Ayrıca Devlet hizmetinde çalışan ve başarılı bulunan kişilerin ölümüden sonra aile fertlerine de çeşitli miktarlarda maaş verilmesi uygulaması ilginç bir detay olarak kayıtlara geçmiştir. Örneğin Barutçubaşı Ohannes'in ölümünden sonra oğlu Arakel'e ölünceye kadar aylık 2.000 kuruş maaş tahsis edilmiştir (Tuğlacı, 1993:406).

3.3. Yönetici ve Bilgi Transferi

Osmanlı Devletinin sanayileşme çabalarının başarılı olması için gerekli olan nitelikli işgücü eksiği yöneticiler tarafından yurtdışından işgücü transferi yoluna gidilerek kapatılmaya çalışılmıştır. Bu dönemde özellikle İngiltere, Fransa, Avusturya, Prusya ve Belçika gibi sanayileşmiş ülkelerden usta, mühendis, yönetici, danışman niteliğindeki kişilerin ülkeye davet edildiği anlaşılmaktadır. Örneğin; baruthanelerde çalıştırılmak üzere bir yuvarlakçı ustasının Londra'dan getirildiği (Tuğlacı, 1993: 308), yine baruthanede için düşünülen Françesko isimli bir ustanın bildiklerini diğer çalışanlara öğretmek için 7 yıl boyunca maaş ve iş garantisi karşılığında çalışmayı kabul ettiği (Tuğlacı, 1993: 359) görülmektedir. Uzman işgücü transferi sadece devlet fabrikaları ile sınırlı olmayıp dönemin çok kültürlü sayılabilecek Osmanlı büyük şehirlerindeki özel işletmelerin de faaliyetlerine yansımıştır. Örneğin Bursa'daki özel girişimcilerin kendi fabrikalarını başarılı bir şekilde işletebileceklerine inandıkları işletmecileri 1840'lı yıllarda İtalya ve Fransadan getirdikleri dikkat çekici bir bulgudur (Quataert, 2011: 228). Ayrıca vasıflı ve tecrübeli Fransız kadın ustaların da getirilmesi kadın işgücü mobilitesinin ilgili dönemde de var olduğunu göstermektedir. Yurtdışındna getirilecek nitelikli kişilerin tespitinde ve getirilmesinde konsoloslukların önemli bir rol oynadığı Özbay (2003:24) tarafından ifade edilmiştir. Özbay (2003) Osmanlı Devleti'nin yabancı işgücü getirmekteki amacının bilgi transferi sağlamak olduğunu vurgulamakta, bunun işçi ve ustalarla yapılan sözleşmelerdeki "işi öğretme koşulundan" anlaşılabileceğini söylemektedir.

3.4. Performans Ölçümü ve Ödüllendirme

Geç Osmanlı döneminde yönetim pratiklerine ilişkin olarak ele alınabilecek bir diğer kategori performans ölçümü ve değerleme olarak incelenebilir. Performans ölçümünün yapıldığına dair veriler mevcuttur. Örneğin Amele Nizamnamesi'nde "kendisine verilen işi gereğince yapmakta rehavet gösteren veya üstlerinin talimatlarına uymayan kişi kovulur" ifadesi yer almaktadır (BOA, ŞD. 2597.21/31.Madde). Yine "Çalışan birisi kabul edilebilir bir özrü olmaksızın yaptığı işi bırakıp başka bir yere savuşursa, o günkü ücreti iptal edilir. Bu durum tekrarlanırsa işten atılır" (BOA, ŞD. 2597.21/30.Madde) ifadeleri çalışanların verimli bir şekilde çalıştırılmasına dönük önlemler üzerine sistemler kurulmaya çalışıldığını ortaya koymaktadır..

Osmanlı Devleti fabrikalarında ve kurumlarında ödüllendirme uygulamasına sıkça rastlanmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesi birçok ikincil kaynakta ve arşiv belgesinde görülmektedir. Yılmaz (2011) tarafından incelenen 130 anonim şirketinin birçoğunun tüzüğünde, elde edilen saf gelirin %2, %3, %5, %7, %10 ve %15 gibi belirli bir oranının şirket çalışanlarına, memurlarına, yöneticilerine veya sosyal yardım amacıyla çeşitli kurumlara dağıtılacağına ilişkin kayıt bulunmaktadır. Daha dikkat çekici olan bulgu ise yöneticilere saf gelirden görece olarak daha yüksek oranlarda (%15 gibi) pay verilmesidir. İtibar-ı Mali Osmanlı Anonim Şirketi, Mütekaidin-i Askeriye Ticaret Anonim Şirketi, Yeni Ticaret Anonim Şirket-i Osmaniye ve Yerli çimentoları Osmanlı Anonim Şirketi, Yerli Mensucat Osmanlı Anonim Şirketi, Altınyıldız Osmanlı Anonim Şirketi gibi kuruluşlar şirket çalışanlarına vaat ettiği bu paylar için başarılı hizmetlerinin bulunması şartı koyarak, performans ve ödül uygulamasının erken örneklerini sergilemişlerdir. Diğer şirketler ise bu payları bir ikramiye olarak çalışanlar arasında eşit olarak dağıtmışlardır. İlgili dönemde gerek yönetici gerek çalışan düzeyindeki personele oldukça cömert biçimde çeşitli ödül, nişan vb. taltifler verilmiştir (Özbay, 2003:25). Bunlara örnek olarak Baruthaneler müdürü Salih Efendi, Baş Ustalardan Abdullah Ağa, Bekir Ağa, Avedik, Avanis, Mehmed Arfi Efendi, Tevfik Efendi, Emin Ağa, Serkis, Eğya gibi kişilere çeşitli ünvanlar, nişanlar ve ödüller verilmesi gösterilebilir (Tuğlacı, 1993: 303- 304). Bir diğer ödüllendirme uygulaması ise vergi muafiyetidir. Devlete önemli hizmetleri bulunan başarılı

kişilerin tüm vergilerden muaf tutulmaları sık gerçekleşen bir uygulamadır (Tuğlacı, 1993: 389). Bu uygulama da devlet fabrikalarında üst düzey çalışanları kapsayabileceğinden ödüllendirme başlığı altında değerlendirilebilir.

4. SONUÇ

Çalışma kapsamında elde edilen ilk bulgular geç Osmanlı döneminde personel yönetimine ilişkin somut uygulamalarının varlığına işaret etmektedir. Devlet fabrikalarında işe alma, performans ölçme ve ücretlendirmeye ilişkin detaylara ulaşılmış, bunların sistematik bir şekilde yönetmeliklere konu olduğu görülmüştür. İlk aşamada bu uygulamaların tespitine odaklanan çalışmanın ilerleyen dönemlerinde bu uygulamaların özgün yönlerine odaklanılacak ve karşılaştırmalı olarak ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Kısaltmalar

A. : Bab-ı Asafi

BOA : Başbakanlık Osmanlı Arşivleri

C. : Cevdet Tasnifi

C.SM. : Cevdet Tasnifi/Saray

HH. : Hazine-i Hassa

HH.d. : Hazine-i Hassa Defterleri

İ. : İradeler

İ.TAL : İradeler/Taltifat

Ş.D : Şura-yı Devlet

KAYNAKÇA

Aldrich, M. (2010), "On the Track of Efficiency: Scientific Management Comes to Railroad Shops, 1900–1930", Business History Review, 84 (Autumn 2010): 501–526.

Altıparmak, A. (1998), "Türkiye'de Cumhuriyetin İlk Yıllarında Müteşebbis Sınıfının Gelişimi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, S. 13. Shf 169-183.

Altuğ, S., Filiztekin A. ve Şevket P. (2008), "Sources of Long-Term Economic Growth For Turkey, 1880–2005", European Review of Economic History, 12, 393–430.

Amotori F., Jones G. (2007), Dünya İşletme Tarihi, çev: Abdullah Ersoy, Dost Kitapevi, İstanbul.

Aytemur , Ö. J. (2010), Türkiye'de Yönetim Düşüncesinin Erken Dönemleri, Sümerbank (1930-1945), Libra Yayınevi, İstanbul.

Bedeian, A.G. (1998), "Exploring the Past", Journal of Management History, Bradford: 1998. Vol. 4, Iss. 1; pg. 4.

Beu, D. S., Nancy H L. (2004), "Evangelism of Great Works in Management: How The Gospel is Spread", Management Decision, 42, 10; ABI/INFORM Global. pg. 1226.

BOA, A.}d. 534

BOA, C.SM. 134/6701

BOA, HH.d. 6945

BOA, İ.HR. 42/1967

BOA, İ.TAL. 181/1317-Ra.072

BOA, ŞD. 2597.21

Buluş, A., Arıcıoğlu, A. (2005), "Başkaları Aracılığıyla İş Gördürmeye Tarihsel Bir Örneklem: Hereke Fabrikasında Yönetim ve Örgütlenme Anlayışı", Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, s 15, shf, 217-236.

Clark C, E. (1974), The Ottoman Industrial Revolution, International Journal of Middle East Studies, v.5, pp. 65-76.

Genç, M. (2010), Osmanlı İmparatorluğunda Devlet ve Ekonomi, Ötüken Yayınları, İstanbul.

Güran, T. (1992), Tanzimat Döneminde Devlet Fabrikaları, H. D. Yıldız (Ed.), 150. Yılında Tanzimat içinde, Türk Tarih Kurumu Yayınları Ankara, 235-257.

İnalcık, H. (2009), "Ekonomik Zihniyet", H. İnalcık ve D. Quataert (der.), Osmanlı İmparatorluğu'nun Ekonomik ve Sosyal Tarihi 1. Cilt içinde, Eren Yayınevi, İstanbul.

Karataş, N. (2006), "Ege Bölgesi'nde Sanayi Gelişim Süreci ve Mekânsal Yansımalari – İzmir Örneği", Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, S. 11, shf. 191-210.

Lamond, D. (2005), "On The Value Of Management History: Absorbing The Past to Understand The Present And Inform The Future", Management Decision, 2005; 43, 10; ABI/INFORM Global. Pg. 1273.

McGowan, B.(2006), "Ayanlar Çağı", S.Faroqhi, B. McGowan, D. Quataert, Ş. Pamuk. (der.), Osmanlı İmparatorluğunun Sosyal ve Ekonomik Tarihi 1600-1914, 2. Cilt içinde, Eren Yayıncılık İstanbul, 759-884.

Orbell, J. (2009), A Guide to Tracing The History of a Business, Phillimore&Co Ltd. England

Önsoy, R. (1988), Tanzimat Dönemi Osmanlı Sanayii Ve Sanayileşme Politikası, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Özbay, R.D. (2003), 19.Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı, Marmara Üniversitesi SBE, İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

Özbay R.D., Bülbül Y. (2009), Osmanlı Devletinde Bir Teknoloji Transferi Yöntemi Olarak Yabancı İşgücü İstihdamı, Tülin Aren Armağanı, Haz.:İshak Keskin, Muhammet Hanefi Kutluoğlu, Sevil Pamuk. Pamuk Yayıncılık, İstanbul, 189-219.

Pindur, W. R., Sandra E., K. ve Pan S. (1995), "The History of Management: A Global Perspective", Journal of Management History, Bradford. Vol. 1, Iss. 1; pg. 59.

Quataert, D.(2006), "19.Yüzyıla Genel Bakış, Islahatlar Devri 1812-1914", H. İnalcık, D. Quataert (der.), Osmanlı İmparatorluğu'nun Ekonomik ve Sosyal Tarihi, 2. Cilt içinde, Eren Yayınevi, İstanbul, 885-1041.

Quataert, D. (2011), Sanayi Devrimi Çağında Osmanlı İmalat Sektörü, T.Güney (çev.), İletişim Yayınları, İstanbul.

Smith, I. ve Trevor B. (2005), "British Management Theory and Practice: The Impact of Fayol", Management Decision, 43, 10; ABI/INFORM Global. pg. 1317.

Şener, S. (2007), "Osmanlı Sanayileşme Süreci ve Bu Süreçte Özel Girişimin Rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 9 S: 3,ss: 56-90.

Tayanç, T. (1973), Sanayileşme Sürecinde 50 Yıl, Milliyet Yayınları, İstanbul.

Tuğlacı, P. (1993), Dadyan Ailesinin Osmanlı Toplum, Ekonomi Ve Siyaset Hayatındaki Rolü, Pars Yayın, İstanbul.

Üsdiken, B. (2004), "The French, the German and the American: Higher education for business in Turkey, 1883-2003", New Perspectives on Turkey, September 2004, 5-38.

Üsdiken, B. (2009), "Bir örgütsel alanın yeniden şekillenişi: Türkiye'de iş hayatına yönelik yüksek öğretimde değişim, 1955-1975", METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue), Vol.35 2009, 1-40.

Üsdiken, B. Erçek M. (2009), "Türkiye'de iş dünyası için ilk 'işletme' dergisi: işletme – işletme ekonomisi ve organizasyon mecmuası", Yönetim Araştırmaları Dergisi, s.9, No.1, March 2009, 53-90.

Wilson J.F., Thomson A. (2006), The Making of Modern Management: British Management in Historical Perspective, Oxford University Press, UK.

Wrege, C.D., Regina A. G., ve Sakae H., (1999), "What We Do Not Know About Management History Some Categories of Research And Methods To Uncover Management History Mysteries", Journal of Management History, Bradford. Vol. 5, Iss. 7; pg. 414.

Wrege, C. D., Greenwood, R. G. ve Greenwood, R. (1997), "A New Method of Discovering Primary Management History: Two Examples Where "Little Things Mean A Lot"", Journal of Management History, Bradford. Vol. 3, Iss. 1; pg. 59.

Yılmaz, C. (2011), Osmanlı Anonim Şirketleri, Scala Yayıncılık, İstanbul.

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMİ AÇISINDAN KOÇİ BEY RİSALELERİNİN ANALİZİ: TARİHSEL BİR ARAŞTIRMA

İhsan CORA, Giresun Üniversitesi, coraihsan@hotmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın konusunu XVII. y.y. da yaşamış Osmanlı Saray görevlisi ve yönetim bilimcisi olan Koçi Bey'in Sultan IV. Murat ve Sultan İbrahim'e sunduğu devletin yönetimi konusundaki tenkit ve tavsiye niteliğindeki bir dizi mektuptan oluşan risaleleri oluşturmaktadır. Bu risaleler, Osmanlı devlet yapısı ve işleyişi hakkında bilgi vermesi ve problemlerin analizini yaparak çözümler sunması nedeniyle hem yönetim bilimleri ve hem de tarihi açıdan kıymetli bir eserdir. Bu nedenle çalışmamızın amaçlarından birincisi söz konusu bu risalelerin yönetim ve organizasyon bilimi açısından analizini yaparak önemini ortaya koymaktır. Çünkü nasıl ki günümüz yönetim bilimlerinde Taylor'un "The Principle Of Scientific Management adlı eseri, Fayol'un "Administration İndustriell et General" adlı eseri, Weber'in "Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme Teorisi" ne kadar önemliyse onlardan yaklaşık üç yüz yıl kadar önce yazılmış olan "Koçi Bey Risaleleri" de yönetim bilimleri açısından o kadar önemlidir. Çünkü bu eser günümüzün kamu yönetimi ve yönetim bilimlerine önemli katkılar yapmaktadır. Bu öneminden dolayı eser çeşitli zamanlarda çeşitli dillere çevrilmiştir. Araştırmamızın ikinci amacı ise Koçi Bey; türlü problemlerle boğuşan, dünyanın en büyük devletlerinden biri olan ve en zor iki padişahına bugünkü adıyla danışmanlık o günkü ifadeyle musahiplik (sır dostu, sohbet arkadaşı) yapıp nasıl başarılı olmuştur? Sorusuna cevap bulmaktır.

Anahtar Kelimeler; Koçi Bey Risaleleri, Yönetim ve Organizasyon Bilimi, Yönetim Bilimi, Kamu Yönetimi

1.GİRİŞ

Bu araştırmanın konusunu XVII. y.y. da yaşamış Osmanlı saray görevlisi ve yönetim bilimcisi olan Koçi Bey'in Sultan IV. Murat (1631) ve Sultan İbrahim'e(1640) sunduğu devletin yönetimi konusundaki tenkit ve tavsiye niteliğindeki bir dizi mektuptan ibaret olan risaleleri oluşturmaktadır. Bu risaleler hem Osmanlı devlet örgütü ve işleyişi hakkında bilgi vermesi ve hem de o devirde görülen problemlerin analizini yaparak çözümler sunması nedeniyle yönetim bilimleri açısından da tarihi açısından da önemli bir eserdir.Bu nedenle çalışmamızın amaçlarından birincisi "Koçi Bey Risaleleri"nin yönetim bilimleri açısından analizini yaparak önemini ortaya koymaktır.Nasıl ki günümüz yönetim bilimlerinde Taylor'un The Principle of Scientific Management "adlı eseri, Fayol'un " Administration Industrielle et General" (1916) adlı eseri, Weber'in Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme teorisi(1947)adlı eseri ne kadar önemliyse onlardan yaklaşık üç yüz yıl önce yazılmış olan "Koçi Bey Risaleleri" de yönetim bilimleri açısından o kadar önemlidir.Ancak her nedense bir insanın ya da eserinin önemi sağlığındayken anlaşılmaz.Ancak kişi kaybedildikten sonra anlaşılır.Örneğin ünlü Fransız yönetim bilimci Fayol'un ve yukarıda adı geçen eserinin önemi sağlığındayken anlaşılmamış, O'nun sağlığında bile Fransa'da Taylorizm hakim olmuştur.Ancak ölümünden sonra meşhur olmuştur(Mucuk,1987;9).Herhalde bu durum insanın doğasında vardır.Çünkü nasıl ki insan gözleri görüyorken kendisine verilen göz nimetinin kıymetini bilmiyor ve ancak gözlerini kaybettikten sonra değerini anlaması gibi.

Bu öneminden dolayı eser çeşitli zamanlarda çeşitli dillere çevrilmiştir. Örneğin 1725 yılın da Fransızcaya, 1873 yılında Rusçaya, 1896 yılında Macarcaya ve Almancaya çevrilmiştir. Ayrıca eser 1887 yılında İstanbul'da basılırken Koçi Bey'den yaklaşık iki buçuk asır sonra yaşamış olan Şinasi, Ahmet Vefik Paşa, Bursalı Tahir Bey gibi zatlar yazdıkları önsözlerde eserin önemini belirtmişlerdir. Eseri Zuhuri Danışman sadeleştirmiş ve M.E.B. tarafından İstanbul (1972) da basılmıştır. Bizim elimizde de bu baskı vardır ve analizlerimizi bu kitaptaki bilgilere göre yapıyoruz.

2.KOÇİ BEY'İN ÖZGEÇMİŞİ ve KİŞİLİĞİ

Batılılarca Türklerin Monteskiyo'su olarak anılan ve asıl adı Mustafa olan Koçi Bey bir Arnavut devşirmesidir. "Koçi " onun lakabıdır."Koçi" kelimesi Arnavutça kırmızı anlamına geldiğinden ve yüzünün kırmızı olması nedeniyle muhtemelen bu isim ona verilmiştir. Çocukluğunda Rumeli'nin Görice kasabasından getirilip "Enderun Mektebesine" alınmıştır. Doğum ve ölüm tarihleri kesin olarak bilinmemektedir.Emekli olduktan sonra Görice'ye gitmiş orada vefat etmiştir.Görice'nin "Plamet" köyüne gömülmüştür(Uluçay,1976;892).Devlet yönetimininde gördüğü yanlışlıkları ve düzeltme şekillerini rapor halinde Sultan Murat ve Sultan İbrahim'e sunmuştur. Koçi Bey, risalelerinde problemlerin sadece teşhis ve tanımını yapmamış aynı zamanda ortaya çıkışını ve gelişimini de incelemiş ve çözüm önerileri de getirmiştir.

Koçi Bey'in hangi tarihte devşirilerek ne şekilde Enduran'a girdiğine dair kesin bir bilgi yoktur. Sultan I.Ahmet devrinden, IV. Murat devrine kadar Endurun'da çeşitli hizmetler yapmıştır.Padişahın güvenini kazanarak has odaya alınmış,O'nun musahibi olmuş ve O'nunla birlikte türkülerimize konu olan Bağdat Seferine katılmıştır. Hatta büyük ihtimalle Sultan IV.Murat'ı bu sefere ikna eden de O'dur.Çünkü şöyle söylüyor; "…. Acem Şahı Bağdat gibi sağlam bir kaleyi elimizden alıp, mezhep İmamız Ebu Hanefi'nin nurlu mezarını zapt edip nice ihanetler eyledi. Bunca zamandır üzerine sefer olur, hesapsız devlet hazinesi telef olur. Katiyyen fayda olmayıp elinden iki evlik bir köy dahi alınamadı. Meğer Padişah kendi gide ve lütfe uğraya". Görüldüğü gibi açıkça Padişah'a Bağdat'a sefer düzenlemesini telkin ediyor. Bir başka yerde Sultan İbrahim'e de şöyle söylüyor;"Vezir-i Azam kulunuza şöyle buyurasınız; murad-ı hümayunum büyük sefer yapmaktadır. Şimdiden sefer hazırlığını göresin. Mühimmatta kusur koma" diyor. Sonra sefer için nelerin lazım olduğunu sıralıyor ve bunların ancak beş yılda tamamlanabileceğini söylüyor. Burada önemli bir nokta şudur; Saray entrikalarının ve insanların birbirlerini ispiyonlamasının yoğun olduğu bir dönemde Koçi Bey Sultan İbrahim'e büyük sefer düzenlenmesini telkin ediyor. Oysa sefer organizasyonu maddi ve manevi bir çok mesuliyeti ve riski olan zor bir iştir. Sultan İbrahim ise değil sefer yönetmek devlet teşkilatını bile tanımıyor. Vezir-i Azam bu fikri Padişah'a Koçi Bey'in verdiğini kolayca onlar ve kendisini sorguya çeker ve hatta cezalandırır diye korkmuyor ve çekinmiyor. Aynı şekilde tarihin en sert ve acımasız Padişahlarından biri olarak tanıttığı IV. Murat'a dahi devletin yükselmesinin zirveye ulaştığı Kanuni döneminde çöküşün de tohumlarının atıldığını söyleyerek Kanuni dönemini korkusuzca eleştirmesinden O'nun asla dalkavukluk yapmayıp inandıklarını en sert ve acımasız bir Padişah karşısında bile çekinmeden söylemesinden sağlam bir kişilik yapısına sahip olduğunun açık delilidir. (İnal;2008,313)

Koçi Bey, devletin yüksek rütbeli bir bürokratı olmamasına, sadece saray görevlisi olmasına rağmen bulunduğu saray ortamındaki her türlü olaya iyi bir müdekkik gözüyle bakmış, bilgi ve tecrübesini artırmıştır. Böylece Osmanlı Devlet örgütü ve kurumları hakkında geniş bilgiye ve bu bilgileri analiz etme kabiliyetine sahiptir. Osmanlı devlet yapısında oluşan değişimi açıklarken iyi bir gözlemci, çözüm önerilerinde bulunurken de iyi bir danışman olduğu da anlaşılmaktadır.

3.PADİŞAHLARIN KİŞİLİKLERİ ve ONLARA SUNULAN RİSALELER

Sultan IV. Murat ve Sultan İbrahim'in karakterleri ve eğitim seviyeleri birbirinden farklı olması nedeniyle Koçi Bey'in her iki hükümdara sunduğu risaleler arasında farklılıklar vardır. Sultan Murat iyi bir eğitim görmüş Arapça ve Farsça biliyordu. Bu nedenle ona sunulan risale edebi bir dille yazılmış ve yirmi iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımlarında devlet örgütündeki bozukluklar anlatılmakta son kısımlarında ise alınması gereken düzeltici tedbirleri

sıralamaktadır. Bu risalelerin IV. Murat üzerinde çok etkilili olduğu söylenebilir. Örneğin onun sert kişiliğinde, ıslahat hareketlerine girişilmesinde ve Bağdat seferinde etkili olmuştur diyebiliriz. Sultan Murat 1623 yılında 12 yaşında padişah olmuş ve tahta çıkışının beşinci günü sünnet edilerek padişah iken sünnet olan ikinci Osmanlı sultanıdır. Serbest yetişmiştir. Şehzadeliği zamanında Anadolu isyanlarını, İstanbul'daki anarşiyi, yeniçerilerin disiplinsizliklerini, devlet adamlarının yetersizliklerini görmüştür. Tarihin kaydettiği en sert ve acımasız padişahlarından biridir. Böyle olmasında yaşadığı olaylar ve Koçi Bey Risalelerinin etkisi vardır.Çünkü Yeniçeriler O'nun gözleri önünde sadrazamı katletmişlerdir.Küçük yaştaki Padişah bu duruma üzülmüş ama engel olamamıştır.Sultan Murat, saltanatının ilk yıllarında henüz çocuk olduğu için Valide Sultan'ın saray ağalarının,bozulan devlet adamlarının tesirinde kalmıştır.Devlet yönetimini eline aldığı yıllarda Koçi Bey kendisine risalelerini sunmuştur.

Sultan İbrahim'e gelince Padişah oluncaya kadar şehzadelik hayatını uzun yıllar gün ışığı görmeyen karanlık bir odada her gün cellatların ayak seslerini dinleyerek geçirmiştir. Ciddi bir eğitim görmemiştir. Zaten yaşadığı korku dolu hayat buna müsait değildir. Muhtemelen okur yazardır o kadar. Deli değildir ama ölüm korkusu şuuru üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır, dolayısıyla psikolojisi bozuktur. Saati saatine uymamaktadır. İşte Sultan İbrahim bu durumdayken Sultan Murat'ın ani ölümü üzerine birden kendini koca Osmanlı Devleti'nin başında buldu. Değil devlet örgütünün işleyişi, devletin kurumlarını bile bilmiyordu. Nihayet Devlet örgütü ve yönetimi hakkında Koçi Bey'in ağabeyisine öğretici risaleler verdiğini öğrendi. Hemen o da Koçi Bey'den bu tür risaleler istedi. Her iki padişahın karakterleri, eğitimleri ve dolayısıyla bilgi dereceleri birbirinden çok farklıdır. Bu nedenle iki Padişah'a sunulan risaleler de farklıdır. Örneğin IV. Murat'a sunulan edebi bir Osmanlıcasıyla yazılmıştır. Aynı şekilde Sultan İbrahim'e de yazmış olsaydı O bundan bir şey anlayamayacak muhtemelen başkalarına okutacaktı. Bu nedenle O'nun ki daha basit bir dille yazılmış ve tamamen öğretici mahiyettedir. Koçi Bey bu risalesinde Padişah'a "…bu kağıdı parçalayıp ateşte yakasın mahza hemen karihanızdan zuhur eyleye" şeklinde ifadeler kullanarak bunları kimseye göstermemesini, okuduktan sonra yakmasını ve bütün bu bilgilerin kendine ait olduğuna herkesin inanması gerektiğini öğütlemektedir.Risaledeki metot bir öğretmenin öğrencisine ders verir gibi, şu kitaplardaki şu konuları oku der gibidir.Örneğin "….Evvela lazım olan hazinedir.Sır katibinde muhafaza olunan haraç defteri, avarız defteri ve mukataa defteri vardır.O defterleri isteyip, görüp Osmanlı ülkesinde ne kadar hazine olur malumunuz ola.Muhasebe defterleri vardır.Onları dahi sır katibinden alıp okuyup mübarek mührünüzle mühürleyiniz" demektedir.Kime nasıl hitabet edeceğini, protokol kurallarını, hiyerarşiyi,aslarını motive etmeyi öğretiyor.Av esnasında veya başka yerde kime kaç altın bahşiş vereceğini öğretiyor. "…Has odaya çıktığınızda dilsizlerin ve cücelerin ellerine birer altıncık ihsan edesiniz. Muhasip olanlara ise beşer altuncuk veresiniz, onları sevindiresiniz, evvelden beri kanundur." Kısacası enva-i tür olan Osmanlı bürokrasisinin tamamını öğretmeye çalışıyor.

4.RİSALELERİN YAZILDIĞI YILLARDA OSMANLI DEVLETİ'NİN DURUMU

Risalelerin yazıldığı yıllarda Osmanlı Devleti dış görünüşü itibariyle sınırları hala İran içlerinden Fas'a, Orta Avrupa'dan Habeşistan'a kadar uzanan, dünyanın en geniş İmparatorluklarından biridir. Ancak dışarıdan bakılınca böyle görünmesine rağmen, içerdeki durum böyle değildir. Çünkü Kanuni devrindeki gurur ve azametinden bir şey kaybetmemiş ama içte içe de çürümeye başlamıştır. Avrupa ile arasındaki bilgi ve medeniyet açıklığının farkına Koçi Bey herkesten önce varmıştır.

Saraydaki olaylar, onlarca farklı dilden, dinden, ırktan, mezhepten oluşan bu kadar büyük bir devletin yönetim problemleri, devlet adamlarının liyakatsizliği, o tarihlere kadar

dünyanın en disiplinli askerleri olan yeniçeriler disiplinsiz davranışlar göstermektedirler. Hatta silahlarını sınırlardaki düşmana karşı değil, para ve iktidar hırsını tatmin için hükümdarına ve milletine karşı çevirmişlerdir. İstanbul yeniçeri zorbalarının elinde inlemektedir. Esnaf perişandır. Devlet acz içindedir. Padişahlık makamı yeniçerilerin ve saray ağalarının oyuncağı olmuştur. Kuruluş felsefesi disiplin ve büyüklerine itaat olan yeniçeri ordusu bu özeliklerini kaybetmiş Hükümdar II. Osman'ı hakaretlerle İstanbul sokaklarında sürükleyip Yedikule zindanlarında katletmişlerdir. Kısacası bu yıllarda saray ve İstanbul tam bir entrika ocağıdır. Anadolu'da isyanlar, iktisadi çöküntüler söz konusudur. Bunlara karşılık devletin başında 12 yaşında bir çocuk vardır. Çocuk yaştaki bu Padişah'ın saltanatının ilk yıllarında devlet işlerini büyük ölçüde Valide sultan yürütmüştür. Yeniçeri zorbaları çocuk Padişah'ın gözü önünde Hafız Mehmet Paşa'yı katletmişler, Padişah bu durumu korkuyla izlemiş ama engel olamamıştır. Bu çocuk büyüyüp genç bir adam olup idareyi ele aldıktan sonra isyancıların başı Topal Recep Paşa'yı idam ettirdi. Yeniçeri ve sipahi ocaklarını sindirerek zorbaların önüne geçti(İnal,2008;308).Ancak O'nun da ani ölümü üzerine devlet yönetimi hakkında bilgi ve tecrübesi olmayan psikolojisi bozuk bir insan Sultan İbrahim Padişah oldu.

5.SULTAN IV.MURAT'A SUNULAN RİSALELERİN ANALİZİ

Koçi Bey risaleleri denilince önce Sultan IV. Murat'a sunulan risale akla gelmektedir. Bu risaleler yirmi iki bölümden oluşmaktadır. Risalelerde anlatılan hususların dikkati çekenlerin bazılarının analizini şöyle yapabiliriz.

1.Yazar ilk bölümünde Osmanlı Devleti ve toplum düzeninin temel ilkelerini belirtir ve bunu problemlerin çözümü olarak sunar. Memleket ve millet düzeninin din ve devlet kurallarının yerleştirilmesinin çaresinin Hz. Muhammed (sas)'in getirdiği esaslara bağlanmak olduğunu söyler.

2.Sonraki bölümlerde ise önceki padişahların, vezirlerin, divan üyelerinin şeyhülislamların durumu ve Osmanlı Devlet ve Toplum sistemi içerisindeki rolleri hakkında bilgiler verir.

3.Kanuni Sultan Süleyman'ın bizzat divanda bulunmamayı başlatan ilk padişah olduğunu belirtiyor. Diğer yandan Kanuni'den sonraki Padişahlar kendileri sefere çıkıp bizzat sefer düzenlemediler bu yüzden yönetim ve organizasyon yeteneğini kaybettiler. Böylece padişahlar değil kılıç erbaplarını divan üyelerini bile tanımaz oldular diyerek bozulmanın birçok sebeplerinden biri olarak bunu gösterir. Ayrıca sanılanın aksine Padişahın huzurlarına girmenin engelsiz ve zahmetsiz olduğundan her zulüm gören vasıtasız olarak halini arz ederek nice bilgilere vakıf oldurdu demesi ilginçtir.

4.Önceleri makamlar hak edenlere verilirdi rüşvet, bahşiş ve iltimas asla söz konusu olmazdı. Sonraları ise makamlar ehliyetli olmayan kişilere rüşvet karşılığı parayla satılır oldu. Rüşvet her konuda fesat kaynağı ve sapıklık tohumudur. Bilginlerin katında gayet uğursuzdur. Makamların rüşvetle satılması dinin satılması demektir. Rüşvet belasından kurtulmak gerekir diyerek bozulmanın sebeplerinden birinin de rüşvet ve emanetin ehline verilmemesini göstermektedir. Eskiden ise suçu ve günahı olmayan hiç kimsenin görevden alınmadığını bilhassa sancak beyleri ve beylerbeylerinin uzun yıllar görevde kaldıklarını belirtmektedir.Bu durum günümüzde Japon yönetiminin özelliklerinden "yavaş değerleme ve terfi" sistemine benziyor(Eren,1991; 90).

5.Ulufeli asker sayısındaki artışın olumsuzluklarını anlatıyor. Önceleri bu rakam 36.153 iken daha sonra 92.206 olmuştur. Bu kadar askere ulufemi yetişir? diyor. Günümüzde de en çok şikayetçi olduğumuz konulardan biri kamudaki personel fazlalığıdır. Aynı sıkıntı ta o tarihten günümüze kadar gelmiştir.

6. Önceleri Vezir-i Azamlar tam bağımsız idiler ve işlerine kimse karışamazdı. Azil ve tayin ellerinde olup Padişah ile aralarındaki muameleleri kimse bilmezdi. Kimse bu işe karışmaya cesaret edemezdi. Daha sonraları padişah yakınları ve nedimler saltanat işlerine karışır oldular.

7.Düzenin devamının bilgi ile, bilginin devamı ise bilginlerledir. Bilgelerin en bilgilisi, dinin emirlerine en fazla uyanı da şeyhülislam olurdu. Bu prensiple bir kere fetva makamına geçildikten sonra kimse azledilmezdi. Ebussuud efendi ömrü boyunca fetva makamından alınmadı. Bilgiye önem vererek bilginin öneminden bahsediyor. Vezir-i Azama "…o arz ettiğin kadı bilgili midir? Bu işe layık mıdır? Sakın cahilleri kadı yapmayasın. Bir hoşça imtihan eyle. Yoksa günahı boynuna" diyor. Burada Koçi Bey'in bilgi çağından yıllar önce ta 1631 yılında bilginin önemini vurgulaması ilginçtir.Çünkü günümüzde bilgi; bireylerin, organizasyonların ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynaktır.Bilgi bir organizasyon için yaşamsal bir kandır (Öğüt,2003; 12)

8.Tımar, has ve zeamet gibi kurumların bozulmasının nedenlerini ve düzeltilmesini anlatıyor ve bunların İstanbul'dan Vezirler tarafından verilmeye başlaması bozulmaya neden oldu. Halbuki eskiden olduğu gibi beylerbeyiler verirseler ve onlar ehliyetsiz birine verince ehliyetli olanlar divanı hümayuna şikayet ederlerdi. Fakat Vezir-i azamlar ehliyetsiz olana verince hak sahipleri kime şikayet etsin? diyor. Bu durum bize klasik yönetim teorilerinden "hiyerarşik yapı ilkesi" ni hatırlatmaktadır. Bu ilkeye göre bir organizasyonda üst yönetim kademesinden alt kademelere doğru, zincirleme yetki ve sorumluluk sistemi dikkate alınmalıdır. Çünkü organizasyon bir hiyerarşik yapıdır. Emirler belli bir basamak sırasına göre yukarıdan aşağıya gider. Ast üstünü iyi tanımalı ve kendi yetkisini aşan konularda kime başvuracağını iyi bilmelidir(Koç ve Topaloğlu,2010;61).

9.Yeniçeri ocağının kuralları bozuldu ve ocağa kural dışı asker alındı. Bu duruma karşı gelmek isteyen yeniçeri ağası ise görevden alındı. Böylece önceleri dünyanın en disiplinli askeri olan yeniçeri ocağı bozuldu. Burada Y.S.Selim döneminden günümüzün İKY derslerinin personel seçimi ve işe alma konusuna güzel bir örnek olacak olay anlatmaktadır.

10.Vergilerin artması zulüm ve haksızlığı arttırmıştır. Koçi Bey şöyle diyor; "…İslam ülkelerinden birinde zulüm olursa ceza gününde padişahlardan sorulur vezirlerden sorulmaz. Ben ona havale etmiştim demek cevap olmaz diyerek" yetkilerini devreden bir üstün sorumluluklarını devredemeyeceğini anlatmaya çalışıyor. Bir organizasyonda asta verilen görevin yerine getirilmemesinden üst her zaman sorumludur. Diğer bir ifadeyle üst asta görev vermekle sorumluluğu üzerinden atamaz(Ertürk,2012;105).

11.Koçi Bey, "Asker taifesi itaatten çıktı. Zabitlerde inzibat kalmadı. Nasihat ile asker zapt olunmaz; İnsanoğlu kahr ile zapt olunur. Yumuşaklıkla olmaz diyor."Bu cümlelerden O'nun otokratik bir lider anlayışına sahip olduğunu söyleyebiliriz.Ancak 1631 yılında Osmanlı sarayındaki bir bürokrattan demokratik lider davranışı beklenemezdi.O tarih böyle bir düşünce tarzı gayet normaldir.

12. "…Alemin düzeni padişahların mübarek kalplerine bağlıdır. Padişahlar alemin kalbidir. Kalp iyi olunca vücutta iyi olur. Hükümdar iyiliğe yönelirse alem baştan başa düzen bulur. Kötülüğe yönelirse halk kederli olur, ağaçlar meyve vermez ve yerlerde ot dahi bitmez. Padişahların vücudu bir büyük tılsımdır" diyor.

13.Devletin büyüme ve gelişmesinin diğer bir ifadeyle kemale ermesinin Kanuni Sultan Süleyman zamanında olduğunu alemin bozulmasına sebep olan hallerin de yine O'nun zamanda meydana çıktığını ama devletin kudretli zamanında olması nedeniyle o zaman görülemeyip daha sonra görülmüştür diyor. Kanuni devrinde atılan bozulmanın tohumlarını

beş başlık altında sıralıyor. Bunların birincisi Kanuni bizzat divanda bulunmayı kaldırmıştır. İkincisi ise İbrahim Paşayı terfi ve yükselme kurallarına aykırı bir şekilde hızla yükselterek hiyerarşiyi bozdu. O'da bir çok yanlış işler yaptı. Üçüncüsü ise kızı Mihrimah Sultanı Rüstem Paşa'yla evlendirip O'na hak etmediği mal ve mülk verdi. Oysa daha önceki Padişah damatları saltanat işlerine karışmasınlar diye İstanbul dışına, ömrü boyunca bir sancak verilip gönderilirdi. Onlar da hudut boylarında nice hünerler gösterirlerdi. Dördüncüsü Rüstem Paşa çalıştığını göstermek için yanlış işler yaptı. Beşincisi ise Kanuni Sultan Süleyman, askerin kuvvetini, hazinenin zenginliğini görüp süs ve şöhreti artırdı. Vezirler de O'na uydu. Çünkü halk hükümdarlarının dini üzerinedir prensibi gereğince bütün halk süs ve şöhrete düştü. Oysa şöhret afettir diyor.

6. SULTAN İBRAHİM'E SUNULAN RİSALELERİN ANALİZİ

Daha öncede belirtildiği gibi Sultan İbrahim'in gerek kişiliği ve gerekse eğitimi çok farklı olduğu için Koçi Bey'in O'na sunduğu risalenin dili de bahsettiği konularda çok daha basit ve tamamen öğretici mahiyettedir. Bu risaledeki dikkatleri çeken hususların bazılarını şöyle analiz edebiliriz.

1.Sultan İbrahim Osmanlı Devlet teşkilatı ve yönetimi hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığı için O'na yönetimin alfabesinden başlamıştır. Bunun için de sır katibinden "haraç defteri, avarız defteri, mukataa defterlerini isteyip Osmanlı ülkesinde ne kadar hazine vardır malumunuz ola" diyor. Sonra da sipahilerin, yeniçerilerin, çavuşların defterlerini alıp okumasını istiyor. Böylece Padişah'a devlet örgütünü ve kurumlarını tanıtmakla işe başlıyor.

2.Padişahın sorup öğrenmesinin asla ayıp olmadığını ayıp olanın sormamak olduğunu söylüyor. Bu fikrini kuvvetlendirmek için şöyle diyor; Cenabı Hak, Resulüne (selam olsun) buyurur ki; "Ey sevgilim, ashabınla meşveret eyle." Karşılıklı danışmak çok lazımdır. Katiyen Hünkarımın sorması ayıp değildir. Ehlinden sormak ve öğrenmek ayıp değildir. Merhum hünkar kardeşiniz bazen günde beş altı defa sorarlardı. Padişahıma dahi lazım olan bütün işleri yavaş yavaş öğrenmektir" diyor.

3. Koçi Bey, Allah-ü Teala devletli hünkarıma büyük seferler yapıp kaleler fethetmeyi nasip ede önce Vezir-i Azam kulunuza tembih buyurasınız ki; "Murad-ı hümayunum büyük sefer yapmaktır. Şimdiden sefer hazırlığını göresin. Mühimmatta kusur koma diyor ve sonra sefer için nelerin lazım geldiğini ve neler hazırlanması gerektiğini hazırlıkların ancak beş yılda tamamlanabileceğini detaylarıyla anlatıyor.

4.Padişah'ın tarih ve özellikle de Osmanlı tarihi okumasını istiyor. "…Osman oğullarının tarihleri vardır. Dülbent oğlanında yahut hazinededir isteyip okuyasınız. Ulu atalarınız nice gazalar etmişlerdir malumunuz olsun" diyor. Tarih okumanın bir çok faydası vardır. Bunlardan en önemli iki tanesi şunlardır. Birincisi; geçmişte yapılan olumsuz işlerin, başarısızlıkların, hezimetlerin bugün tekrarlanmaması için tedbir alınır. İkincisi geçmişteki başarılardan yararlanarak bugün onları yeniden nasıl gerçekleştirebiliriz diye düşünürüz. Çünkü bir kere başarılan bir kez daha başarılabilir.Onun için tarih okumak geleceğe sağlam bir şekilde yürümek için şarttır.

5.Ayrıca bütün beyler beylerini, sancak beylerini, ocak ağalarını, isimleriyle bilip tanımanız ve ona göre kıymet vermeniz gerekir diyor.

6.Padişahlık alameti para ile hutbedir halk bu ikisi ile memnun olur. Eğer para düzeltilmezse kalp paranın reaya ve kullarınıza verilmesi zordur. Veziri Azam kulunuza emir buyurunuz; "…Para işini gör darphane işlesin benim adıma para kesilsin. Gümüş lazım olursa

kuruşu hazinemden veririm, akçe kestir. Tahsil olunduğu vakit katıma teslim edilsin" şeklinde ferman buyurun diyor.

7.Koçi Bey padişahın astlarına : " Nimetimizle beslenmişsin sana görev verdim. Göreyim seni uğrumda canla başla çalışmalısın senden hizmet bekliyorum arzularıma göre hareket eyle bedduamdan sakın. Sana iltifatım çoktur her zaman doğruluk üzere ol" diye tembihi şerif buyurasınız diyor. Bir başka yerde de " Göreyim seni uğru hümayunumda ne derece çalışırsın. Bir hizmet meydana getirmek gerektir. Düşman ahvali ile sıkıca ilgilen. Canını ve başını esirgeme ihmal ve aldırış etmezlikten sakın, hayır duam seninledir" diye tembih buyurasınız diyor. Bu şekilde padişahın astlarını motive etmesini istiyor. Bir yöneticinin en önemli görevlerinden biri de astlarını motive etmesidir. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.

8- Koçi Bey Padişah'a "…ayda bir kere ata binip yolda rast geldiğiniz yolculara ülkenin durumunu sorsanız çok şey öğrenirsiniz. Ancak bir kişinin sözüyle iş yapılmaz, birkaç adamın ağzından işitmeyince… Benim devletlü hünkarım sır saklamak gerekir. Sır olarak bir sözü işittiğiniz vakit, asla hiç kimseye şu adam bana şöyle bir söz söyledi demeyesiniz. Eğer söylemek gerekirse kalbimden böyle bir söz geldi. Kimseden işitmedim deyiniz. Eğer söyleyen kişiyi söyleyecek olursanız artık herkes korkar ve faydalı sözleri de kimse bildirmez. Saltanatın en mühim konusu sır saklamaktır. Padişahlar için saltanatla ilgili bir sözü açıktan söylemek caiz değildir." diyor.

Sır saklama konusunda Fatih Sultan Mehmet'e ait olduğu söylenen şöyle bir söz vardır; "**aklımdan geçenleri sakalımın teli dahi bilse onu keser atarım."**

7. KOÇİ BEY'İN BAŞARILI BİR DANIŞMAN OLMASININ NEDENLERİ

Risalelerden anladığımıza göre Koçi Bey XVII. y.y. ın ilk yarısında dünyada yönetimi en zor olan devletlerden biri olan Osmanlı Devleti'nin en zor iki Padişahı'na bugünkü adıyla danışmanlıktan da öte musahiplik yapmış ve başarılı olmuştur. Bu araştırmada cevap aradığımız en önemli soru Koçi Bey böylesine zor bir görevi nasıl başarmıştır? Çünkü günümüzde işletmelerin ya da diğer kar amaçsız kuruluşların çok iyi eğitim almış yöneticileri, çok iyi eğitim almış danışmanlarıyla çoğu zaman iyi ilişkiler kurup başarılı olamıyorlar. Başarısızlık durumunda da **"kabahat kürk olsa kimse üzerine almaz misali"** her iki taraf da birbirini suçluyor. Peki Koçi Bey bu zor işi nasıl başarmıştır? Bu sorunun cevaplarının başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz.

1-) Öncelikle Koçi Bey Enderun'da eğitim görmüştür. Enderun tarihte ilk defa üstün zekalıların alınıp, sıkı bir eğitimden geçirildiği okuldur. Bugün nasıl ki Harvard, Cembrige, Oxford dünyanın en seçkin üniversiteleri arasında yer alıyorsa hiç şüphe yok ki "Enderun Mektebi" de o tarihte dünyanın en seçkin okuludur. Bu okula dahiler okulu da denilmektedir.(Bahadıroğlu,2012;51).Amerikalı Lewis Terman'ın öğrencilerin zeka seviyesini ölçmek için ilk defa test yönteminin uygulandığını söylediği "Enderun Mektebi" dünyanın ilk "Kamu Yönetimi Okulu" olarak tarihe geçmiştir. Osmanlı Devleti' nin ihtiyacı olan devlet adamları bu mektepte yetiştirilmiştir (Bahadıroğlu, 2012;51).

2-)Bir başka sebep ise Koçi Bey'in zekası, karakteri, ahlakı ve kısaca kişiliğidir. Koçi Bey Osmanlı Devleti'nin çok yüksek dereceli bir bürokratı olmamasına rağmen saraydaki her türlü olaya bir müdekkik gözüyle bakmıştır. Olayları görme ve analiz etmenin yanında analitik düşünebilme yeteneğine de sahiptir.

3-) Koçi Bey tenkit ve tavsiyelerini hep Osmanlı edep ve terbiyesi içinde bildirmiş, muhataplarının da takdir, tebrik ve teveccühlerini kazanmıştır. Padişahlara karşı bazen bir öğretmen, bazen bir danışman, bazen de bir sohbet arkadaşı olmuştur. Onlara, hep saygı göstermiş, buna karşılık onlardan da saygı görmüştür. Ama gerektiği zamanlarda gerektiği konuları da eleştirmiştir. Burada Koçi Bey'in güvene dayalı bir yetki sahibi olduğunu görüyoruz. Güvene dayalı yetki; doğru ve isabetli iş yapacağından emin olunan ve önceki tecrübelerle bu tür davranışlarını teyit etmiş kimselere karşı duyulan güvendir. Bu gibi kimselerden gelen öneriler etkinlik dereceleri incelenmeden kabul edilir(Eren,1991;311).

4-)Osmanlı Padişahlarının hocalarına saygıları vardı. Padişahlar Şehzadeliği sırasında maddi ve manevi bütün bilim dallarında devrinin en bilgili hocalarından ders alırlardı. Hocalar bilgilerini çocuk yaştaki talebelerine öğretmen-öğrenci hukuku içinde aktarırlardı. Bu yüzden Şehzadeler padişah olduktan sonra da hocalarına saygı göstermişlerdir. Hocaları da Padişahlara saygı gösterirler ama asla dalkavukluk yapmazlardı. (Sarıçam, s.219). Koçi Bey'le padişahlar arasındaki ilişki hoca-talebe ilişkisine benzemektedir.

5-) Risaleler her iki Padişahın bilgi düzeylerini dikkate alarak yazılmıştır. IV.Murat'a sunulan risale edebi bir Osmanlıca ile yazılmış olmasına rağmen Sultan İbrahim'e sunulan risale gayet sade ve açık bir dille yazılmıştır. Burada Koçi Bey ince bir taktik ve üslup ustalığıyla hissettirmeden her iki padişaha da Osmanlı devlet örgütünü öğretmeyi başarmıştır. Kısacası her iki Padişaha bildiği dille yazarak ikisinin de takdirlerini kazanmıştır.

6-)Risalelerin bütün bölümleri önce padişaha birtakım övgü cümleleriyle başlıyor. İlk bakışta bu övgü cümleleri bazılarının aklına Koçi Bey'in padişaha dalkavukluk yaptığını getirse de öyle değildir. Çünkü o devirde padişahlara hitabet şekli böyledir. Ayrıca bu sözler benim sözlerim değildir. Bilginlerin ve şeyhlerin sözleridir, inanılmazsa onlardan sorula diyerek sözlerine güven sağlıyor. Diğer yandan bitirirken de işin doğrusu böyledir. Baki ferman dinin dayanağı padişah hazretlerinindir diyerek son sözü padişaha bırakıyor.

7-)Bir danışmanın ağırlığı dik durduğu sürece olur. Danışman gerektiğinde her ne pahasına olursa olsun sorumlu olduğu kişiye karşı **"olması gereken budur"** diyebilen bir kişi olmalıdır."Evet efendim","haklısınız efendim" , "keramet buyurdunuz efendim" dememelidir. Koçi Bey her zaman dik durmuş ve hiçbir zaman inandıklarını söylemekten geri kalmamıştır. İşin doğrusu budur diyerek doğruları söylemekten çekinmemiştir.

8-)Günümüzde Amerikan Üniversitelerindeki işletme yönetimi öğretiminde belli başlı üç yöntemden biri Harvard İşletme Fakültesi'nde geliştirilmiş olan vaka yöntemi(case-method)dir. Vak'a yöntemi; karar verme sürecinin bir sanat olduğu ilkesine dayanır. Öğrenci uygulamadan alınan somut vakalar üzerinde çalışır. Amaç öğrencinin olayları inceleme, sorunları teşhis etme ve çözüm bulma yetenek ve becerilerini geliştirmektir (Tosun,299). Koçi Bey de risalelerde işletme yönetiminde kullanılan vak' a yöntemini kullanmaktadır. Aradaki fark ise sadece örneği bir işletme değil devlettir (Dinçer, 1990;359).

9-) Son olarak ise şunu söyleyebiliriz. Osmanlı'da bugünkü adıyla "danışma" eski adıyla "meşveret" yahut "istişare" kültürü vardır. Bu kültür gereği Padişahlar da işlerini danışmayla görüyorlar. Bu konuda bu gün olduğu gibi o zaman da "güven" ve "güvenilirlik" önemli bir hususdur. Güven liderliğin temelini oluşturur. Güven ya da güven eksikliğinin günümüz örgütlerinde önemi giderek artmaktadır. Güvenilirliğin temel öğesi ise dürüstlüktür (Öğüt,2013;317).Koçi Bey Sultanlara bu güveni vermiştir.

8-SONUÇ

Koçi Bey, Osmanlı Devlet'i ve kurumlarının yapısı ve işleyişi hakkında geniş bir bilgiye ve bilgilerini analiz edebilme yeteneğine sahiptir. Osmanlı devlet organizasyonunu tanımlarken iyi bir gözlemci ve problemlere çözüm getirirken de iyi bir danışmandır. Osmanlı Devlet yapısının bozulmasını klasik devlet anlayışından uzaklaşmanın neticesinde meydana geldiğini savunarak bu klasik bir anlayışla kurtuluş reçetesi olarak da eski kurumsal anlayışa dönülmesini içeren bir dizi ıslahat önermiştir.

Koçi Bey risaleleri sadece yazıldığı çağda değil, günümüzde de yararlanılacak önemli bir eserdir. Eser yönetim ve organizasyon konularını kapsamaktadır. Problemi teşhis ve analiz etmesi gibi yönleriyle analitik bir yaklaşım sunmaktadır. Koçi Bey'in konuya yaklaşımı sağlığı bozulmuş bir organizmayı incelemeye benzemektedir. Doktor-hasta modelini kullanarak hastalığı teşhis edip, çözümler önermiştir(Dinçer,1990;359).

Bu üstün yanlarına rağmen Osmanlı Devleti'nin gerilemesinin ve bozulmasının askeri idari ve siyasi iç sebeplerini görebilen Koçi Bey dış sebepleri, coğrafi keşifleri ve dünya ticaretindeki eksen kaymalarını görememiştir. Osmanlı sistemini tehdit eden dışarıda yeni oluşan dünya değerlerini ve bunun oluşturduğu ekonomik ve sosyal değerlerden hiç bahsetmemektedir. Ya görememiştir ya da gördüğü halde benim işim dışarıdaki olayları analiz etmek değil içerdeki olaylara çözüm getirmektir diye düşünmüş olabilir. Koçi Bey risalelerine yapılabilecek en önemli eleştiri bu nokta olmalıdır.

KAYNAKÇA

Bahadıroğlu, Yavuz(2012)Osmanlı'nın Büyüme Sırları, Hayat Yayınları, İstanbul.

Danışman, Zuhuri(1972)Koçi Bey Risalesi, M.E.B. Devlet Kitapları Basımevi,İstanbul.

Dinçer, Ömer (1990)Çağdaş Yönetim Düşüncesi Açısından Koçi Bey Risaleleri, M.Ü. İ.İ.B.F.Der.Cilt;7,Sayı;1-2.

Eren,Erol (1991) Yönetim ve Organizasyon,İ.Ü.İşl.F.,İstanbul.

Ertürk, Mümin(2012)İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul.

İnal, Halil İbrahim(2008) Osmanlı Tarihi, Nokta kitap, İstanbul.

Koç,Hakan ve Topaloğlu,Melih(2010)Yönetim Bilimi,Seçkin Yayıncılık,Ankara.

Mucuk, İsmet(1987) Modern İşletmecilik, Der yayınları, İstanbul.

Öğüt, Adem (2003)Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Öğüt, Adem (2013)Yönetimin Esasları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Sarıçam, Erol(2013)Sultanların Gönül Sultanları, Babıali Kültür yayıncılığı, İstanbul.

Tosun, Kemal(1986) İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Venüs Ofset Matbaası, İstanbul.

Uluçay,M.Çağatay(1976),İslam Ansiklopedisi,"KoçiBey",Cilt;6,s.892,İstanbul.

XII. YÜZYIL VE SONRASINDA OSMANLI ÜRETİM SİSTEMİNDE HAMMADDE TEMİN VE PAYLAŞIM ESASLARININ BELİRLENMESİ: AHİ ŞECERENAMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Muzaffer AYDEMİR, aydemir_muzaffer@yahoo.com

ÖZET

İşletme tarihi ülkemizde dünyada olduğundan daha az ilgi görmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar çoğunlukla yakın zamana ilişkindir. İşletmelerin tarihsel süreç içerisinde geçirdiği dönüşümler, organizasyonel yapı ve değişiklikler neden ve sonuçları ile incelenmeyi beklemektedir. Osmanlı İmparatorluğu yüzyıllar boyunca farklı coğrafyalarda varlığını sürdürmüştür. Temel ihtiyaçlarını karşılayan organizasyonlar ve bunların işleyişine ait kurallar incelendiğinde Ahiliğin çok özel bir yerinin olduğu görülür. Ahilerin sınırlı yazılı kaynaklarından olan şecerenameler bize değerli bilgiler sunmaktadır. Bir organizasyonun üretiminin temel önemli girdisi hammaddedir. İmparatorluk döneminde sınırlı olan kaynakların doğru kullanılması ihtiyaçların karşılanması açısından hayatidir. Bu maksatla Ahiler, hammadde temini ve paylaşımını katı kurallara bağlamışlardır. Hammadde konusunda yaşanan sıkıntılar yalnızca Ahilerin değil imparatorluğun devamlılığını da tehlikeye düşürmüştür. Çalışmamızda, Osmanlı İmparatorluğu'nda Ahi şecerenameleri ve diğer esnafların hammadde temin ve paylaşımına ait uygulanan kurallar incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Ahilik, şecerename, debbağ esnafı, hammadde.

GİRİŞ

İşletme tarihi işletme biliminde giderek artan önemi ile dünyada önemli bir yer işgal etmektedir. Sınırları ve kapsamı hala yoğun tartışmalara konu olmakla birlikte, bugün olağanüstü potansiyeli ve çeşitliliği olan işletme tarihi araştırmaları yeniliklerin ve ulusların zenginliğinin doğasına ve kaynaklarına ilişkin zengin bakış açıları sağlayan akademik alt disiplindir (Amatori ve Jones, 2003). Ancak, işletme tarihi dünyada işletme bilimi alanında hak ettiği ilgiyi alırken ülkemizde gerekli çalışmalardan mahrum kalmıştır. İşletmelerin organizasyonel özellikleri, geçirdikleri safhalar çoğunlukla iktisat bilim insanları tarafından ele alınmaya çalışılmaktadır.

İşletme tarihinin ilgi ve çalışma alanı çok geniştir. İşletme tarihi en geniş anlamıyla, bireysel firmaların tarihinden işletme sistemlerinin bütününe kadar, işletme geçmişimize ilişkin her şeyi kapsar (Amatori ve Jones, 2003; 1). Ülkemiz işletme tarihi çalışmalarında ilgi alanı daha çok yakın tarihe ve özellikle halen faaliyette olan işletmelere odaklanmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde geçirilen devrelerin koşulları, bunların organizasyon yapı ve faaliyetlerindeki etkisi anlaşılmadan günceli tam anlamıyla anlamak kolay değildir. Bu konuda bize rehberlik edebilecek temel yaklaşım Lazonick'in (2003) "Tarihsel Dönüşüm Metodolojisi"dir. Tarihsel dönüşüm sürecinde koşullar ve bu koşullar sonucu ortaya çıkan dönüşümler toplumsal analizler olarak incelenmektedir ve dönüşümde geçirilen safhaların kökenlerine inilmektedir. Yenilik sürecinin doğası yeniliği kısıtlayan ya da teşvik eden toplumsal koşulların zaman içinde değiştiğini ve çeşitli üretim faaliyetlerinde farklılık gösterdiğini ifade eder (Lazonick, 2003; 33). Türk işletme tarihi uzun zaman periyodunda, söz konusu dönemi şekillendiren koşullarla henüz yeterince ele alınmamıştır.

Osmanlı İmparatorluğu işletmeleri çalışılması gereken önemli ve değerli bir alandır. Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluşundan 18'inci yüzyıla kadar Ahi birliklerinin gelişmişleri Türk iktisadi hayatında önemli bir rol oynamışlardır (Ekinci, 1990: 29). Selçuklu ve Osmanlı döneminde, Anadolu ve imparatorluk topraklarında, yüzyıllar boyunca geniş bir coğrafyada toplumun, ordunun ve devletin temel üretim pazarlama ihtiyaçları ahilik tarafından

karşılanmıştır. Ahilik farklı disiplinler tarafından farklı bakış açıları ile incelenmesine rağmen organizasyonel yapı ve işleyişi işletme bilimi disiplini ile yönetim bilim insanları tarafından henüz yeterince ele alınmamıştır. Çok uzun bir zaman diliminde toplumda ayrıcalıklı ve önemli bir yere sahip olan ahilik çoğunlukla edebiyatçılar, ilahiyatçılar ve tarihçiler tarafından incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda da çoğunlukla ikinci el kaynaklar kullanılmıştır. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle Ahiler çok fazla yazılı eser bırakmamışlardır. İkinci olarak yapılan çalışmalarda Ahilik konusunda günümüze ulaşan eserler Ahiliğin anayasası olarak değerlendirilen fütüvvetnameler üzerine yoğunlaşılmıştır. Genellikle etik kurallar ve inançsal değerlerden bahseden fütüvvetnameler Ahiliğin yönetsel boyutu ve kuralları hakkında önemli ve yeterli bilgiler içermemektedir. Osmanlıca metinlerin tarih ve edebiyat bilim insanlarınca okunabilmesi, işletme bilim insanları arasında Osmanlıcanın yeterince bilinmemesi ve Ahiliğin günümüzdeki esnaf yapıları boyutunda ele alınması, birinci el kaynakların yeterince incelenememesine neden olmuştur.

Varlığını ve etkinliğini çok uzun bir süre ve birçok bölgede gösteren Ahilik üretim ve pazarlamasını belirli ve katı kurallar çerçevesinde sürdürmüştür. Yönetsel olarak uygulanan kurallardan birisi de hammadde temini ile ilgilidir. Hammadde Osmanlı İmparatorluğu'nda üretimin sürdürülebilmesi, temel ihtiyaçların karşılanabilmesi için yeterli olmasına rağmen bir süre sonra Avrupa'daki iktisadi koşulların değişimi/merkantalizmin ortaya çıkışı ve karşılıklı ticari ilişkiler sonucu kritik bir hal almıştır. Bu safhada yine işletme tarihi önem kazanmaktadır. İşletme tarihi iktisadi gelişme ve performansa ilişkin mikro ve makro açıklamalar arasında ilginç bir yerde durmaktadır (Amatori ve Jones, 2003; 7). Bu noktada işletme bilimi ve iktisat karşılıklı etkileşim içerisindedir. İmparatorluğun ekonomik ve sosyal yapısındaki gerilemenin önemli bir nedeni hammadde konusunda yaşanan sıkıntılardır. Ahilik sorunun ortaya çıkmasını engellemek ve sistemin varlığını sürdürebilmek için hammaddeye ilişkin kuralları açıkça ortaya koymuş ve uygulamıştır. Çalışmada cevabı aranan temel soru ahiliğin, üretim sistemini düzenlemesinde ve uzun süre başarıyla devamlılığını sağlamasında hammadde temin sisteminin dönemin koşullarına bağlı olarak ne gibi bir fonksiyonu olduğudur.

Yapılacak çalışma ile öncelikle yüzyıllar boyunca Osmanlı üretim sistemini oluşturan Ahiliğin işletme bilimi bakış açısıyla incelenmeye başlanması işletme tarihi bilimine önemli katkıda bulunacaktır. Osmanlı İmparatorluğu'nun yaşamı boyunca geçirdiği dönemler ve dünyada meydana gelen ekonomik değişimler farklılık yaratırken Ahilik çok az değişim göstermiştir. Böylesine uzun bir süre varlığını sürdüren bir organizasyonun başarı nedenlerinden birisinin ortaya konması hem geçmişin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak hem de günümüz işletmelerine rehberlik edebilecektir. Ayrıca işletme bilim insanlarını işletme tarihi araştırmalarında yapılacak çalışmalarda kullanılabilecek kaynaklar konusunda aydınlatacaktır.

AHİLİK

Türk iktisadi hayatını yakın tarihte en iyi yansıtan kurum hiç şüphesiz Ahiliktir diyebiliriz. Kendine özgü yapı ve işleyişi olan Ahilik işletme tarihi açısından da özgün bir yere sahiptir. Ahilik Türk tarihinde esnaf, sanatkârlar ve genç işçilerin meydana getirdiği ve bugüne kadar taşınabilmiş tarihi belgelerden de toplumun iktisadi ve idari hayatında etkili olduğu anlaşılan Ahilik toplumun üzerinde daima olumlu etkiler bırakmıştır (Köksal, 2005: 54). Ahi Evran tarafından kurulan Ahiliğin faaliyet alanı derici (debbağ) esnafıdır. Ancak Ahilik debbağ esnafının çok ötesinde hemen hemen tüm imparatorluk sınırlarında diğer esnaf organizasyonlarının üst yönetimini oluşturmuştur. Ülkede sanayiyi geliştirmek imalat üretimini artırmak ve verimli kılmak maksadıyla 13'üncü yüzyıl başlarında Ahi Evran tarafından kurularak gelişen, Osmanlı'da da devletin kuruluşuyla birlikte güçlü bir teşkilat halinde

devletin önemli kaynaklarından biri olan ve zamanla da Anadolu'dan Rumeli'ye yayılan Ahilik ülkede sanayinin teşkilatlandırılmasının ve ekonomik faaliyetlerin geliştirilerek kalkınmasının en önemli dayanağı olmuştur (Ulutan, 1998: 171). Başlangıçta Anadolu'da çalkantılı bir dönemde ortaya çıkan Ahilik Osmanlı İmparatorluğu'nun kurulmasını müteakip geniş bir coğrafyada etkin bir yaşam sürmüştür. Ahi üretim birlikleri 13'üncü yüzyıldan itibaren çok iyi teşkilatlanıp güçlü otoriter bir teşkilat haline gelince Anadolu'dan sonra Kafkasya'daki ve Balkanlar'daki Türk toplulukları arasında da yer almıştır (Köksal, 2005: 60).

Ahilik sahip olduğu kurallar manzumesi ile varlığını ilk zamanki gibi yüzyıllar boyunca korumuştur. İmparatorluğun gerileme ve çöküş dönemlerinde pek çok esnaf organizasyonu bozulma yaşarken Ahilik sahip olduğu sağlam örgütsel yapısı ile yönetsel özellikleri nedeniyle varlığını sürdürebilmiştir. Ahiliğin uzun süre varlığını devam ettirebilmesi sağlam bir yönetim yapısının yanında aynı özellikte üretim sistemine sahip olmasında gizlidir. Her iki sistem eksiksiz bir biçimde yüzyıllarca işlemiştir.

ŞECERENAME ve AHİLİK KAYNAKLARI

Ahilik çalışmalarında kullanılabilecek birinci el belge sayısı, toplumun ekonomik yaşamındaki önemi ve süresi ile kıyaslandığında miktar ve çeşitlilik açısından sınırlıdır. Bu belgeler; fütüvvetnameler, şeriye mahkeme kararları, berat ve vakfiyeler, seyahatname ve hatıratlar, şecerenameler ile esnafa ait geleneklerin yazılı hale getirilmesidir. Birinci el kaynağın sınırlı olmasının birinci nedeni ahilerin faaliyetlerini çok fazla yazıya geçirmemeleridir. Ayrıca hâlihazırda elde mevcut her belge de Ahiliğin işletme ve yönetimine ilişkin detaylı bilgi sunamamaktadır.

Ahilik konusunda araştırmacıların ilk ele aldıkları belgeler; esnaf topluluklarına ait eserler ve bilhassa fütüvvetnamelerdir (Ülgener, 1981: 33). Fütüvvetnameler içinde esnafa ait kuralları barındırsa da esas olarak devrin etik değerlerini, inanç dünyası ile iş yaşamının entegrasyonuna ait bilgiler içermektedir. Fütüvvetnameler "ahi zümresini de içine alan" ama sadece Ahilere özgü kaynaklar değildir ve bir çoğunda "Ahi", "Ahilik" kelimeleri yerine "fütüvvet" ve "ehl-i feta" tabirleri tercih edilir (Köksal vd., 2008: 11). Şeriye mahkemeleri kararları da daha çok esnaf arasındaki sorunlara ilişkindir. Yine biliyoruz ki ahiler kendi aralarındaki sorunları dışarıya yansıtmadan kendi içlerinde çözmektedirler. Berat ve vakfiyeler ise daha çok yörenin sosyal düzeni içerisinde karşılıklı dayanışmanın ekonomik kaynak ve işleyişine ait düzenlemeleri içermektedir. Seyahatname ve hatıratlar ise önemli olmaları ile birlikte zamanın kısa bir fotoğrafını çekmekte ve yazarın kişisel görüşünü yansıtmaktadır. Sonuç olarak ahiliğin yönetim bilimi açısından araştırılmasında kullanılabilecek temel kaynak şecerenamelerdir.

Daha çok soy silsilesini ifade eden şecere Ahilik belgelerinde daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Ahi şecerenameleri, ahilik kültürüne, özellikle de Türk Ahiliğine fütüvvetnamelerden daha yakın eserlerdir (Köksal vd., 2008: 11). Şecerenameler genellikle 10 metreye kadar uzanan boylarda ve deri üzerine yazılmıştır. Fütüvvetnameler ile karşılaştırıldığında şecerenameler çok daha özel bir konuma sahiptirler. Bu bakımdan fütüvvetnameler üzerinde yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında Ahi şecerenamelerinin Türk kültür, din ve hatta iktisat tarihinin ihmal edilmiş önemli kaynakları arasında olduğunu söylemek yanlış olmaz (Köksal vd., 2008: 11). Bu konuda önemli bir ilavede bulunmak gerekmektedir. Şecerenameler araştırmacıların değerlendirmelerine ilave olarak ülkemiz ve milletimiz işletme tarihi için paha biçilmez kaynaktırlar. Ahi şecerenameleri fütüvvet usul ve erkânı konularının özet olarak anlatıldığı, fütüvvetnamelerdeki doğrudan Ahileri ve Ahi ocaklarını ilgilendirmeyen konulardan ayıklanmış, tekke içi erkan, usul ve kaidelerle, Ahilerin

gündelik hayattaki ekonomik ve hukuki faaliyetlerine dair Ahi ocaklarının tüzüğü olmak üzere kaleme alınmış eserlerdir (Köksal, 2011: 274). Şecerenameleri bu kadar önemli kılan bir diğer neden de sayılarının son derece sınırlı olmasıdır. Ahi Şecerenameleri'nden pek azı günümüze ulaşmıştır. Kırşehir Müzesi'nde 6 adet Afyon Müzesi'nde de 1 adet şecerename bulunmaktadır.

Çalışmamızda incelenecek temel dokümanlar Ahi şecerenameleridir. Bunlar ahilik hakkında çok önemli bir yere sahiptir. Ahilik ekonomik açıdan rasyonel bir üretim düzeninin kurulmasına, hammadde temininde karşılaşılan sorunların çözümlenmesine ve üretilen malların aracı devreye girmeksizin tüketiciye ulaşmasına yardımcı olmuştur (Gülerman ve Taştekil, 1993: 36). Ahi Şecerenamelerine göre hammaddenin temini ve paylaşımı belirli kurallar çerçevesinde yapılmaktadır. Sistemin doğru bir şekilde anlaşılabilmesi neredeyse bu konuda tek kaynak olabilecek şecerenameler incelenerek anlaşılabilecektir. Bu nedenle çalışmada, Ahi şecerenameleri incelenerek kullanılan hammadde temin sistemi ortaya konulacaktır. Şecerenameler ile birlikte Anadolu'nun çeşitli bölgelerinde esnafın yaşayışı, işleyişi ve yönetsel kurallarına ait yaşayan gelenekler yazılı hale getirilmiştir. Bu dokümanlar da birincil kaynakları destekler niteliktedir. Genel kurallara ait birincil kaynak olan Ahi şecerenamelerine ilave olarak bu kaynaklar Ahilik hakkında bütünleyici nitelik taşımaktadır. Bu nedenle şecerenameleri tamamlayan ve detaylar sunan bu kaynaklara çalışmamızda ayrıca yer verilecektir.

HAMMADDE ve ÖNEMİ

Osmanlı İmparatorluğu'nun ortaçağda uzun zaman periyodunda üretim sistemi artizan sanayi idi. Osmanlı İmparatorluğu'ndaki artizan sanayi bir hayli zengindi ve bu sanayi loncalar etrafında örgütlenmiş idi (Tezel, 2002: 40). Ortaçağ iktisat hayatını ve zihniyetini karakteristik çizgiler ile geniş sahada aksettirenler şüphe yok ki küçük tacir ve bilhassa sanat erbabıdır. Bu manada esnaf toplulukları şehir iktisadiyatının en ehemmiyetli köşesi hatta daha ileri gidelim, o iktisadiyatın ta kendisidir (Ülgener, 1981: 33).

İşletme faaliyetlerinin temel girdilerinin en önemlilerinden birisi hammaddelerdir. Osmanlı tarihinin zanaat sınıfları yani loncaları "emtia üretimi" ekonomisinin gerçek sebebidir (Berkes, 1970: 279). Hammadde temini, maliyeti, devamlılığı ortaçağda üretim yapan organizasyonlar için hayati öneme sahipti. Girdi maliyetlerinin ana kaynağı hammadde fiyatları idi. Ahilik gibi kârdan daha önce toplumsal ve etik değerleri ağır basan homojen bir yapıya sahip organizasyonun varlığını başarı ile sürdürebilmesi hammadde sürekliliğine ve düşük maliyete bağlı idi.

Ahiler sahip oldukları kuvvetli organizasyon yapıları ile mesleklerini icra ve üretim için ihtiyaç duydukları hammaddenin temininden kullanılmasına ve satışına kadar tüm faaliyetleri sıkı kurallara bağlamıştır. Ahiler sanat ve meslekleri için gerekli hammadde tedarikini onun işlenişini ve satışını kurala bağlamışlardır (Ekinci, 2011: 85). Bu yolla esnaf arasındaki kırıcı rekabet, üreticinin korunması, kaliteli ve ucuz üretim ile tüketici korunmuştur. Ahilik ekonomik açıdan rasyonel bir üretim düzeninin kurulmasına, hammadde temininde karşılaşılan sorunların çözümlenmesine ve üretilen malların aracı devreye girmeksizin tüketiciye ulaştırılmasına yardımcı olmuştur (Gülerman, Taştekil, 1993: 66).

Osmanlı İmparatorluğu üretim sistemi mevcut yapısını muhafaza ederken Avrupa üretim ve ticaret sistemi ciddi değişikliğe uğradı: Merkantalist sisteme geçiş. Berkes'e (1970) göre; merkantalist sistemi benimseyen ülkeler yabancı ülkelerin emtiasına muhtaç olmadan endüstrileşerek, çalışan nüfusun bir kısmını ülkeyi zapt etmeden ticaret yoluyla başka ülkelerin sırtından yaşatarak, o ülkeyi hammadde çıkartan ülke konumuna sokmaktadır.

Merkantalist sistem: dışarıdan daha çok hammadde almak, dışarıya mümkün olduğu kadar çok mamul madde satmak (Gülerman, Sevda, 1993: 35). Osmanlı İmparatorluğu merkantalist sisteme geçen batı ülkeleri karşısında yalnızca bir pazar değil aynı zamanda bir hammadde kaynağı oldu. Hammadde sorunu imparatorluğu her iki açıdan da olumsuz olarak etkiledi, satarken/kazanırken kaybetti.

15'inci yüzyıl sonlarına doğru Amerika'nın keşfi ve açık deniz ticaretinin gelişmesi sonucu Avrupa'nın gıda ve hammadde ihtiyacı hızla artmaya başladı (Akdağ, 1979: 126). Merkantalist batı ülkeleri büyük miktarda hammadde alıcısı oldular. Osmanlı imparatorluğunda hassas bir dengede olan hammadde miktarı bozuldu. Bu sistem sonucu Osmanlı kendinden sadece hammadde talep edilen geniş bir pazar haline gelmiş ve bu durum yerli üretimi olumsuz yönde etkilemiştir (Gülerman, Taştekil, 1993: 35). Kısacası 16'ncı yüzyılda Osmanlı Devleti'nin dünya iktisadi cereyanları içerisindeki durumu zengin bir madde alıcısı olan Avrupa ile çok bol hatta ucuz bir hammadde satıcısı olan şarkın arasında bocalayan aracı olarak kabul edilebilir (Akdağ, 1979: 126). Batılı tüccarlar hammaddeye yerli üreticinin üzerinde fiyat vererek yüksek miktarda alım yapmaya başladılar. Ahilikte üretim, tüketim ihtiyacına göre planlanıp yapılmaktaydı. Ortaya çıkan fiyat artışları ve hammadde darlığı Ahilerin üretim maliyetlerine yansıdı. Osmanlı loncaları Avrupalı tüccarla rekabet edememekte, hammadde darlıkları yüzünden maliyetler yükselmekte, üretim düşmektedir (Özgen, 2000; 9) . Alınan hammadde merkantalist üretim metoduyla ürüne dönüştürülerek daha ucuza ve yüksek miktarda tekrar imparatorluk topraklarında satılmaktaydı. 16'ncı yüzyıl sonlarında batı ülkelerinin sanayi ürünlerinin Anadolu pazarlarını istilası sonucu Müslüman Türk esnafı bir yandan hammadde sıkıntısı çekerken bir yandan da ürettiği eşyaya alıcı bulunmamaktaydı (Akdağ, 1979: 130).

AHİLİK ve HAMMADDE

Üretimin temel girdisini oluşturan hammadde temini ve dağıtımı sistemin yüzyıllar boyunca sürekliliğini sağlayan önemli bir etkendir. Ahilik baştan itibaren kendine özgü ve benzerlerinden farklı bir amaçlara sahipti. Ahi teşkilatı Orta Çağda Avrupa'daki benzer teşkilatlardan farklı olarak spekülasyon, serbest rekabet ve aşırı kazanç yerine sosyal yardım ve dayanışmayı hedeflemiştir. (Gülerman, Taştekil, 1993; 51). Ahiliğin kuruluşundaki ana amaçlardan birini teşkil eden etik değerlerin gerçekleşebilmesi için üretimin toplumsal amaçlar doğrultusunda belirli kurallar çerçevesinde yapılması zorunlu idi. Ahilik ekonomik açıdan rasyonel bir üretim düzeninin kurulmasına hammadde temininde karşılaşılan sorunların çözümlenmesine ve üretilen malların aracı devreye girmeksizin tüketiciye ulaşmasına yardımcı olmuştur (Gülerman ve Taştekil, 1993; 48). Ahilikte faaliyetlerin tamamı belirli kurallara göre yapılmaktaydı. Uzun bir dönemde ve geniş coğrafyada ahiliğin temel yönetsel kurallarında da önemli bir değişiklik olmamıştır. Ahiler sanat ya da meslekleri için gerekli hammadde tedarikinden onun işlenişine ve satışına dek her hususu inceden inceye kurala bağlamıştır (Çağatay, 1989; 97). Aynı sanat kolunda faaliyet gösteren birlik üyelerinin, üretim yaptıkları malların maliyetlerini düşürüp, fiyatları ucuzlatmak için toptan hammadde alınır, belli kurallara göre üyelere dağıtılırdı (Demir, 2002: 406). Kurallar tüm Ahilik organizasyonlarında mekâna bağlı kalmadan uygulanmıştır. Sugar'a (1977) göre; üretim hammadde ve üretim arasında dengeyi sağlayarak ekonomik faaliyetleri düzenlemiştir. Düzenlemeler yalnızca üretim maliyetlerini değil toplumun iktisadi sisteminin sağlıklı yürümesini de sağlamıştır. Ahi birlikleri ticaret hayatının düzenlenmesi konusunda hammadde alım satımı işlenmesi ve işlendikten sonra alınıp satılmasına ilişkin kanun tüzük gibi mevzuat uygulamaları ve narh ayarlamalarıyla etkili olmuştur. (Gülerman ve Taştekil, 1993: 51).

Ahilik hakkında temel bilgileri içeren yazılı kaynak şecerenamelerdir. Kırşehir Müzesi'nde yer alan ve Köksal vd. (2008) tarafından günümüz diline kazandırılan şecerenamelerden 3 ve 4 numaralı şecerenameler ahilikteki hammadde teminine ilişkin kurallar hakkında bilgi vermektedir. Her iki şecerenamede de hammadde temini, dağıtılması konusunda yer alan kurallar neredeyse aynı gibidir.

Hammadde geldiğinde esnaf tarafından müstakil olarak satın alınmamaktadır. Gelen hammadde topluca Ahilerin üst yöneticileri ve hizmetliler tarafından tüm esnafın huzurunda alınmaktadır. Yine alınan hammaddenin esnaflar arasında dağıtılması yönetim tarafından yapılmaktadır. Şecerename 3: Şu da bilinsin ki, o şehirlerde tabakhaneye lâzım olan deri, palamut, mazı, şap, yaprak v.b. şeyler, bütün tüccarlar geldikten sonra, ister dışarıdan, ister şehirden, isterse kenar yerlerden veya başka köylerden gelsinler, bütün tüccarlar geldiklerinde yüklerini tekke kapısı önüne indirdikten sonra ahi baba, fekke, kethüda, yiğitbaşı ve tekkenişîn, o metaları pazar edip yiğitbaşı bütün ustaları ve ihtiyarları ile alsınlar ve borç-alacak durumuna göre paylaştırsınlar (Köksal vd., 2008: 77). Şecerename 4: Şöyle bilinsin ki, bir debbağhânemize gerekli olan deriyi, palamutu, mazıyı, yaprağı veya (debbağlıkta kullanılan) diğer şeyleri bütün tüccarlar geldiklerinde zaviye kapısına yüklerini indirip Ahi Baba, kethüda, yiğitbaşı ve tekkenişinin ellerine teslim etsinler. Sonra yiğitbaşılar bütün ustaları davet etsin, sonra herkes kendi işine gitsin. Onlar gittikten sonra Ahi Baba, yiğitbaşı, tekkenişîn pazarlık yapıp tüccara parasını verdikten sonra (gelen ihtiyaç malzemeleri) pîrlerin buyurdukları şekilde paylaştırılsın. Yiğitler herkesin hissesini dükkânına ulaştırsınlar (Köksal vd., 2008: 93). Hatasız, tarafsız bir şekilde yapılan tedarik yine ahiliğe özel bir ritüel ile sonlanmaktadır. Her sabah çarşının, iş yerlerinin açılışında dua edilmektedir. Benzer şekilde hammaddenin dağıtılması da bir ritüel ile yapılmaktadır. Şecerename 3: Herkes kendi durumuna uygun şekilde teselli edilip gülbeng-i Muhammedî çekildikten sonra selametle dağılsınlar Pirlerin buyurdukları tarza uygun olarak herkes razı olunca duacı gelip lonca için dua etsin. Pirlerin ismini ansın. Duadan sonra tekke-nişîn de gülbang-i Muhammedîyi okun, selâmele dağılıp gitsinler (Köksal vd., 2008: 77). Şecerename 4: Herkes kendi durumuna uygun şekilde teselli edilip gülbeng-i Muhammedî çekildikten sonra selametle dağılsınlar (Köksal vd., 2008: 93).

Belli kurallar çerçevesinde yapılan ve adeta bir ibadet olarak kabul edilen hammadde temin yöntemleri aksine davranışlar yakından takip edilmektedir. Aksi davranışlar çok şiddetli bir şekilde cezalandırılmaktadır. Yaptırımlar fiziki cezalandırmanın yanı sıra meslekten atılmaya kadar varmaktadır. Bu konuda asla taviz verilmemesi belirtilmektedir. Şecerename 3: Şöyle bilinsin ki bir kimse ocakta olsa ve erenler meydanında usta olsa, şehir içinden kenârdan, köylerden veya diğer vilâyetlerden gelip, ister bir, isterse bin deri; ister bir vakıyye (400 dirhem), isterse bin vakiyye (400 bin dirhem) parçayı ahi babadan, kethüdadan, yiğitbaşıdan veya tekke-nişîn olan değerli kişiden izin almayıp, onlara danışmayıp alacak olursa ise ocağın töresine göre o kimsenin elbiselerini soyup ocaktan kovsunlar. Zira o kişi tarikatte "dönek" mesabesindedir (Köksal vd., 2008: 77).

Kural dışı davranışlar şecerenamelerde kayıt altına alınmıştır. Hammadde suistimali yalnız bir yerleşim biriminde olmayabilir. Herhangi bir ahi teşkilatı başka bir teşkilatın bölgesinden hammadde temin edemezdi. Diğer bölgelerin esnaf grupları tarafından yapılacak kural dışı davranışlar da yaptırım altına alınmaktadır. Şecerename 4: Şöyle bilinsin ki, başka memleketlerden gelen ustalar, keçi, koyun ve oğlak derilerini toplayıp fakirlere zulmedip yüksek paha ile alıyorlarmış. (Böyle durumlarda) Yüce Allah ve peygamberinin şer'î hükümlerini uygulasınlar. Kadı efendiler; faziletli kimselerin özü, âriflerin pîri Sultân Mahmud Ahi Evran'ın şerefli şeceresi mahkemelerine ulaştığında, takrîr-i kelâm edip (q) adı geçeni

(derileri) isteriz diyen o türden kişileri mahkemeye çağırıp şerefli şecerede Hz. Âdem zamanından beri bir ocaktan başka bir ocağa alına gelmiş değildir, (desinler). Sultan Mahmud Ahi Evran pîrimizin şerefli şeceresinde yazılı olan da bu şeraitin uygulanmasıdır. Kadı efendiler şerefli şecereyi uygulasınlar ve ona güvensinler. Gaflet edilmesin. (Köksal vd., 2008: 93). Görüldüğü gibi mahkeme durumunda da kadılara şecerenamelerde yer alan yaptırımların uygulanması tavsiye edilmektedir. Şecerename 3: Ve bilinsin ki başka diyarlardan gelen ustalar, keçi, koyun, kösele ve oğlak derilerini bir ocaktan bir ocağa gelip yüksek fiyatla satın alarak başka ocaklara götürmelerine ve o ocağın yoksullarına zulmetmelerine pirler razı değildirler. "Bir ocaktan bir ocağa metâ alıp giden zâlimlerdir." denmiştir. Şer'î hükümleri uygulayan kadı efendiler, âriflerin kutbu Sultân Ahi Evran Şeyh Mahmûd pirin fütüvvet şeceresi mahkemeye getirildiğinde sözlü değerlendirme yapıp adı geçen (deri)leri isteriz diyince o türden kimseleri o mahkemeye çağırıp "Şerefli şecerede Hz. Ádem zamanından beri bir ocaktan bir zahire alına gelmiş değildir (Köksal vd., 2008: 77). Hammaddenin öneminden olacak ki simgesel olarak insanlık tarihinin başlangıcından beri hammadde temin kurallarında bir aksama meydana gelmediği belirtilmektedir.

Anadolu'nun pek çok bölgesinde uygulanan hammaddeye ilişkin kurallar Ahilik ile karşılaştırıldığında uygulamanın aynı olduğu görülmektedir. Osmanlı imparatorluğunda, Ahilerin/derici esnafının yanında diğer esnaflarda Ahilerin yönetsel kurallarını benimsediği için hammadde temin ve paylaşımı konusunda aynı kuralları uyguladığı görülmektedir. Bunun temel nedeni Ahilerin/derici esnafının en iyi yönetsel kurallara sahip olmaları ve tavizsiz uygulamalarıdır. Kurallar uzun süre uygulanarak birer gelenek haline gelmiştir. Ancak diğer esnaflar ahiler gibi yazılı kaynak bırakmadıklarından geleneklerin daha sonra yazılı hale gelmesi bize ihtiyaç duyduğumuz bilgileri aktarmaktadır. Hasan'ın (1932), Çankırı tarih ve halkiyatı hakkında yaptığı çalışma bize geçmiş esnaf yaşantısı hakkında değerli bilgiler aktarmaktadır. Demirci esnafının hammadde temini konusunda verdiği bilgilerin Ahi şecerenamelerinde yer alan kurallar ile aynı olduğu görülmektedir. Her esnaf, her sene muharreminde aralarından birisini yiğitbaşı intisap ederdi. Bunun vazifesi esnaf teşkilatına dikkat etmek, ustalar arasında münazaraya sebebiyet vermemek ve esnafa ait etraftan gelecek mevaddi iptidayiyeyi (hammadde) servetine ve işine göre taksim etmekti. Örneğin demirci esnafına ait kömür geldikçe bir yere depo edilir. Ondan sonra her ustanın serveti ve işi nispetinde taksim olunurdu. Benzer şekilde Uluçay (1942), vesikalara bağlı olarak yaptığı çalışmada Manisa'daki esnafların da aynı kurallar çerçevesinde faaliyet gösterdiklerini belirtmektedir. Herkes istediği kadar mal alamaz, istediği şekilde istediği kadar mal satamazdı. Yazara göre; böylece geniş bir imalathanesi olan zengin bir esnaf ile fakir bir esnafın alacağı ve satacağı mal arasında daima bir oran bulunmaktadır. Büyük esnaf küçüğü ezemezdi. Binaenaleyh alım ve satım işlerinde kethüda, yiğitbaşı ve ustabaşılar her esnafın vaktine ve işine göre aldıkları ve sattıkları şeylerden bir nispet dahilinde alıp satarlardı.

Görüldüğü gibi gerek Ahi şecerenameleri gerek diğer esnafa ait uygulamaların yazılı kaynakları Osmanlı İmparatorluğu'nun çok uzun dönem aksaksız bir şekilde işleyen üretim sisteminin olduğunu göstermektedir. Uygulanan kurallar manzumesi hem esnafa hem de topluma pek çok fayda sağlamıştır. Uygulama ile bir bölgedeki üretim garanti altına alınmış, fiyat istikrarı sağlanmış, devletin üretim sürekliliği sağlanmış, halkın, ordunun ve devletin ihtiyaçlarının ucuz, kaliteli ve sürekli teminini sağlamıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmamızda Ahiliğin, üretim sistemini düzenlemesinde ve uzun süre başarıyla devamlılığını sağlamasında hammadde temin sisteminin dönemin koşullarına bağlı olarak ne gibi bir fonksiyonu olduğunun cevaplarını aradık. Ahilik yüzyıllar boyunca Osmanlı

İmparatorluğunun pek çok ihtiyacını karşılayan esnaflara ilişkin temel esasları ortaya koymanın yanı sıra üst yönetimini de oluşturmuştur. Az yazılı belge bırakan Ahiler hakkında istenen bilgiler şecerenamelerden elde edilebilmektedir.

Üretimin temel girdisi olan hammadde sınırlı miktarda idi. İhtiyaçların karşılanabilmesi için hammadde temini, paylaşımının belirli kurallara göre yapılması zorunlu olmuştur. Şecerenameler incelendiğinde Ahiliğin hammaddeye ait faaliyetlerin belirli kurallar çerçevesinde yapıldığı görülmektedir. Ortaya konulan kurallar uzun süre eksiksiz olarak uygulanmış ve aksi davranışlara katı bir şekilde karşılık verilmiştir. Hammadde konusunda yaşanan zorluk ve sıkıntılar sadece esnafların değil aynı zamanda imparatorluk ekonomisinin bozulmasına da neden olmuştur.

Çalışmamız tarihsel süreç içerisinde ülkemiz işletme tarihinde hammaddenin öneminin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Müteakip yapılacak çalışmalarda hammadde konusunun yalnızca esnaf değil diğer birimlere olan etkisinin birincil belgelere dayalı olarak farklı disiplinlerdeki bilim insanlarınca da yapılmasının yararlı olacağını değerlendirmekteyiz.

KAYNAKÇA

Akdağ, M. (1979). Türkiye'nin İktisadî ve İçtimaî Tarihi, Tekin Yayınevi, İstanbul.

Amatori, F. ve Jones G. (2003), Business History Around the World, Cambridge University Press, New York.

Berkes, N. (1970), 100 Soruda Türkiye İktisat Tarihi, Fono Matbaası, İstanbul.

Çağatay, N. (1989), Bir Türk Kurumu Olan Ahilik, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

Demir, G. (2002), Ombudsman Aranıyor, Sade Ofset Ahilik Araştırma Yayınları, İstanbul.

Ekinci, Y. (1990), Ahilik ve Meslek Eğitimi, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

Ekinci, Y. (2011), Ahilik, Sisten Ofset Yayıncılık, Ankara.

Gülerman A. ve Taştekil S. (1993), Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri, Feryal Matbaası, Ankara

Hasan, H. (1932), Çankırı'da Ahilikten Kalma Esnaf ve Sohbet Teşkilatı, Çankırı Vilayet Matbaası, Çankırı.

Köksal F., Kurtoğlu O., Karaköse H. ve Şenödeyici Ö. (2008), Kırşehir Müzesi'ndeki Ahilik Belgeleri Ahi Şecerenameleri, Beratlar Vakfiyeler, SFN Tanıtım Tasarım Yayıncılık, Ankara.

Köksal, F. (2011), Ahilik Bilgisinin Temel Kaynaklarından Ahi Şecerenameleri, Ahilik Uluslararası Sempozyumu, Candan Matbaacılık, Kayseri.

Köksal, M. (2005), Ahilik Kültürünün Dünü ve Bugünü, Melis Matbaası, Ankara.

Lazonick, W. (2007), Dünya işletme Tarihi, Yenilikçi İşletmeyi Anlamak, Çev.Ersoy A., Dost Kitapevi, Ankara.

Özgen, F. (2000), Osmanlı Devletinin Diğer Devletlerle İktisadi İlişkileri Yeni Türkiye Dergisi, 701 Osmanlı Özel Sayısı II, Ekonomi ve Toplum, Yıl 6, Sayı 32, Mart – Nisan , ss 101-111

Sugar, P. (1977), City Organization and Administration, Chapter 4 of his Southeastern Europe Under Ottoman Rule, 1354-1804, University of Washington Press., New York.

Tezel, Y. (2002), Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.

Uluçay, Ç. (1942), XVII'inci Yüzyılda Manisa'da Ziraat, Ticaret ve Esnaf Teşkilatı, Resimli Ay Matbaası, İstanbul.

Ulutan, B. (1998), Ekonomik Kalkınma ve Devlet Yönetimi, Sade Ofset Matbaası, İstanbul.

Ülgener, F. (1981), İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası Fikir ve Sanat Tarihi Boyunca Akisleri ile Bir Portre Denemesi, Der Yayınevi, İstanbul.

4. OTURUM

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Işığında Markafoni'nin Doğuşu
Deniz ÖZTÜRK

Türkiye'deki Finansal Kuruluşlarda Üst Düzey Yönetici Değişimi: Kaynak Bağımlılığı Perspektifinden Bir Araştırma
Zehra TOPAL, Yücel SAYILAR

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Vekâlet Kuramı ve Yönetici Seçimi
Mehmet KAHYA, Uğur BERK

KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI IŞIĞINDA MARKAFONİ'NİN DOĞUŞU

Deniz ÖZTÜRK, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, dozturk86@yahoo.com

ÖZET

Bu araştırma son yıllarda en çok çalışılan örgütsel kuram olan kurumsal kuramın aslında diğer kuramlara göre örgütsel olguları daha iyi açıklamadığını tartışırken, 2000li yıllarda ortaya çıkan özel alışveriş kulüplerinin doğuşunun aslında kaynak bağımlılığı meselesi olduğunu öne sürmektedir. Özellikle son yirmi yılda yapılan akademik çalışmalarda örgütsel olaylar genellikle kurumsal açıdan incelendi fakat bu durum olguların başka yönlerinin gözden kaçırılmasına neden oldu. Markafoni alışveriş sitesinin doğuşunu örnek olay olarak inceleyen bu çalışma, kurumsal kuram açısından göremeyeceğimiz bazı olguları, Türkiye'deki ve Türkiye'den kaynaklanan yönetim yazınında sınırlı ilgi gören kaynak bağımlılığı açısından açıklayabileceğimizi tartışıyor (Üsdiken ve Erden, 2002).

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Kurumsal Girişimcilik, Markafoni, Özel Alışveriş Kulüpleri

GİRİŞ

Bu araştırma son yıllarda en çok çalışılan örgütsel kuram olan kurumsal kuramın aslında diğer kuramlara göre örgütsel olguları daha iyi açıklamadığını tartışırken, 2000li yıllarda ortaya çıkan özel alışveriş kulüplerinin doğuşunun aslında kaynak bağımlılığı meselesi olduğunu öne sürmektedir. Özellikle son yirmi yılda yapılan akademik çalışmalarda örgütsel olaylar genellikle kurumsal açıdan incelendi fakat bu durum olguların başka yönlerinin gözden kaçırılmasına neden oldu. Markafoni alışveriş sitesinin doğuşunu örnek olay olarak inceleyen bu çalışma, kurumsal kuram açısından göremeyeceğimiz bazı olguları, Türkiye'deki ve Türkiye'den kaynaklanan yönetim yazınında sınırlı ilgi gören kaynak bağımlılığı açısından açıklayabileceğimizi tartışıyor (Üsdiken ve Erden, 2002).

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı örgütlerin kritik yaşamsal kaynakların sağlanması için diğer örgütlerle bağlı olduğu düşüncesine dayanırken ve bu bağımlılığın çoğu zaman karşılıklı olduğunu kabul etmektedir. Yaklaşım örgütler arası bağımlılık konusunu tartışırken, bir yandan da bağımsız örgütlerin niçin birleşmeler, devralmalar, ortak girişimler gibi farklı örgütler arası düzenlemelere gittiği sorusuna yanıt arar. Örgüt ve çevre ilişkilerini açıklamakta da bu nedenle başı çeken kuramlar arasında yer almasına rağmen, ilgili yazında hem çok fazla değinilmemiş hem de kuramın önermeleri ampirik araştırmalarla test edilmemiştir (Drees and Heugens, 2013). Aynı doğrultuda, Pfeffer ve Salanick (2003: 35) yaptıkları çalışmalarında, çevrenin öneminin her zaman vurgulandığını fakat kuramların kaynakların içsel kullanım süreçlerine odaklandığını ve çoğu zaman kaynağın temininde oluşan süreçlerin gözden kaçırıldığını söylemektedirler.

Hendron'un Yönetim Akademisi'nin 2004 yılında düzenlenen yıllık toplantısında, örgüt/yönetim kuramı grubuna önerilen bildiriler üzerine yaptığı analiz, 40 farklı konuda gönderilen toplam 1075 bildiri içinde 92 (%8,5) bildiri ile kurumsal kuramın en çok çalışılan kuram olduğunu göstermektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı ise %1,3 oranında çalışılmaktadır (Özen, 2007). Bu çalışma kapsamında öncelikle özel alışveriş kulüplerini bir kurum olarak görebilir miyiz sorusuna yanıt aranacaktır. Kurumsal kuramın üzerinde durduğu meşrulaştırma kavramının Markafoni modelinin ortaya çıkışında anlamlı olmadığını, aksine modelin kendiliğinden doğduğu tartışılacaktır. Markafoni'nin 2008 yılında kurulmasına bakıldığında aslında, geliştirilen bu iş modelinin yeni kurumsal kuramın üzerinde durduğu kurumsal girişimcinin taktikleri tartışmasının aksine; 2007-2008 finansal kriziyle birlikte oluşan

ekonomik durumun tedarikçileri böyle bir formu desteklemek zorunda bırakmasıyla açıklanabilir. [1]

Markafoni, Türkiye'de kurulan ilk özel alışveriş kulübü olarak giyim ağırlıklı kampanyaların yanı sıra sitesinde aksesuar, spor malzemeleri, kozmetik, oyuncak, teknoloji ve dekorasyon ürünleri de satmaktadır. Özel alışveriş kulübü konsepti 2001 yılında Fransa'da vente-privee adlı siteden çıkmış ve bu modelin 2007 de ABD'ye, 2008 de ise ilk olarak Markafoni ile Türkiye'de başlamıştır. 2013 yıl sonu itibariyle, Markafoni'nin 6 milyon üyesiyle, aylık 20 milyon ziyaretçi potansiyeline sahip, ve işbirliği içinde olduğu 1200 moda markasının 41 tanesi ise özel alışveriş kulüpleri içerisinde sadece Markafoni ile çalışmaktadır.

Bu çalışma, Markafoni'nin doğuşunu açıklarken Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımının iki farklı yüzüne atıfta bulunmayı amaçlıyor. İlk olarak örgütün çevreye bağımlılıklarını ve bu durum karşısında neler yaptıklarıyla ilgilenecektir. Örgütler diğer örgütler üzerindeki bağımlılıklarını en aza indirgemek ya da diğer örgütlerin kendileri üzerindeki bağımlılığını artırmak amacıyla, bağımlılık ilişkilerini değiştirmeye çalışırlar (Pfeffer ve Salanick, 1978). Bu bağlamda, vurgu örgütler arası ilişkiler üzerinde olurken; örgütsel yapılar, yönetim kurulları, satın alma ve birleşmelere bakılacaktır. İkinci olarak ise, Üsdiken'in (2007) de belirttiği gibi örgütün önemsenişi ele alınacak, örgütleri içindeki olayları şekillendirici bir ortam yaratan sınırları belirgin, çıkarları ve özellikleriyle farklı hareketlere girişebilen varlıklar olarak inceleyecektir. Yani örgütler çıkarları, amaçları farklı olabilen birçok kişi ve grubun oluşturduğu bir koalisyon olarak kabul edildiğinden; örgütlerin dünyasında olup bitenleri de tarafların birbirine bağımlılıkları, güç ilişkileri ve mücadeleleri açısından incelemek gerekir.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, örgütlerin çevre ile etkileşim halinde olduğunu, değişikliklere uyum sağlama ve çevresel koşulları kendi çıkarları doğrultusunda düzenleme ya da değiştirme eğiliminde olduğunu vurgular (Üsdiken, 2007). Yöneticiler tarafından algılanan çevresel koşullar örgütün davranışlarını belirleyen yönetsel kararları etkiler. Çevrede yer alan diğer aktörler ve bunlarla kurulan ilişkilerin niteliği sürekli değişebilmektedir. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, örgütlerin kendi kendilerine yeterli olmadığını ve ihtiyaç duydukları kaynakların tümünü kendilerinin sağlayamayacağını vurgularken, bu kaynakları çevrelerindeki unsurlardan temin etmek zorunda kaldıklarını vurgular. Bu durum da, örgütün çoğu zaman başka örgütlerle ilişki içerisine girmesi zorunluluğunu yaratır. Fakat diğer bir yandan da, örgütün kaynakların temini için ilişki içerisinde olduğu çevrenin güvenilebilir olması önem taşır. Çevre bir yandan örgüt için belirsizlik kaynağı olabilirken (Pfeffer and Salanick, 1978) bir yandan da örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları barındıran yer olması açısından hayatidir. Burada önemli bir diğer nokta ise, örgütün çevreden kaynak temin etmek için kurduğu ilişkilerin bağımlı hale gelmesidir. Örgütün çevresiyle olan ilişkisindeki bağımlılık iki koşulda gerçekleşir; birinci unsur başka bir örgüt ya da çevresel unsurla alışverişin ya da alışverişe temel oluşturan kaynağın ne kadar önemli olduğudur. Kaynağın ya da alışverişin taşıdığı önemi belirleyen iki bağımsız unsurdan da söz edilebilir. Öncellikle; alışverişin örgütün girdi ve ya çıktıları içerisindeki payı ve söz konusu kaynağın örgütün devamlılığı adına ne kadar gerekli olduğudur. İkinci durum ise, bir kaynağı temin edebilmek için seçeneklerin sınırlı olmasıdır. Çevrede örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağı elinde bulunduran örgüt, grup ya da birey sayısı azsa, bağımlılık seviyesi artar. Fakat Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımına göre bağımlılıktan söz edilebilmesi için kaynağın önemli olması ve kaynak sağlayıcıların sayıca az olması koşullarının birlikte mevcut olması gerekir (Üsdiken, 2007).

[1] http://www.todayszaman.com/newsDetail_getNewsById.action?load=detay&link=208411

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, bağımlılık düzeyini belirleyen üç temel faktörden bahseder; firma için kaynağın genel önem derecesi, kaynağı kontrol etmede diğer örgütlerin girdiği rekabetin düzeyi ve kaynağın kıtlığı. Özel alışveriş kulüpleri alanında bakıldığında ise; yaklaşımın desteklediği doğrultuda tedarikçilerin örgütün hayatta kalabilmesi için en önemli kaynak olduğunu görmekteyiz (Pfeffer ve Salanick, 1978). Markafoni'nin iş modeli gereği sattığı ürünleri kendi yerinde üretmekten ziyade indirimli fiyatlarla tedarikçilerden satın aldığı ürünleri müşterilere dağıttığı düşünüldüğünde, dışsal firmalar tarafından sağlanan ürünlere tam bağımlılık mevcuttur. Bu nedenle de, temel iş yapısı özel alışveriş kulüpleri ve onların tedarikçileri arasında karşılıklı ilişkiyi gerekli kılar. Böyle bir bağlamda, kaynakların kontrolü açısından oluşan rekabet önemli hale gelmektedir. Alanda mevcut diğer oyuncuların varlığı, bu özel alışveriş kulüplerinin hangi iyi bilinen tedarikçi markalarla sözleşme yapacağı sorusunu önemli hale getirmektedir.

Markafoni belirli bir alışveriş ilişkisi içinde olduğu diğer aktörler ile arasında oluşan bağımlılığı en aza indirgemeye, burada oluşacak ve varlığını tehdit edilebilecek bir güç asimetrisinden kaçınmaya çalışabilir. Örneğin bir girdinin satın alındığı tedarikçi ile işletme arasındaki bu türden bir ilişki, söz konusu girdinin elde edilmesindeki kıtlık düzeyine ve girdinin işletmenin üretim süreci açısından taşıdığı önemin düzeyine göre şekillenen bir bağımlılık ilişkisini de beraberinde getirmektedir. Örneğin, birleşme ve satın almalar yoluyla gerçekleşen büyüme, örgütün mevcut bağımlılık ilişkisi içinde konumunu ve gücünü farklılaştırarak çevresel aktörlere karşı avantaj elde edilmesini sağlayabilmektedir (Casciaro and Piskorski, 2005). Bu çalışma böyle bir durumda kalan Markafoni'nin diğer alternatif tedarik yolları bulma süreciyle birlikte yüksek düzeyde bağımlılıktan nasıl kaçınmaya çalıştığını da inceleyecektir.

Ürün piyasasında artan rekabet, küreselleşme, sınırlı kredi arzı, küresel ekonomik kriz, jeopolitik güç dengelerinin değişmesiyle ortaya çıkan hammadde kıtlığı gibi durumlar örgütleri çevreleri üzerinde sahip oldukları kontrolü belirli bir seviyede tutabilmeleri için bir takım önlem almaya itti (Davis ve Cobb, 2010). Çevreleri tarafından etkilenen örgütler, farklı şekillerde örgütler arası düzenlemeler kurarak kaynak bağımlılıklarını yönetme girişimine girdi. Markafoni'nin kurulduğu dönem ise, Türkiye'de makro seviyede finansal piyasaların krizde olduğu ve bu nedenle de özellikle çoğu hazır giyim firmasının dar boğazda kaldığı ve ürünleri satamamalarından dolayı zarar ettikleri bir döneme rastlar. Böyle bir bağlamda, Markafoni zarar etmekte olan tedarikçilerden aldığı ürünleri online satış kanalı aracılığıyla satmaya başlarken, aslında hem kendisi hem de tedarikçiler için kazan-kazan ilişkisi içerisine girmiştir. Fakat belli bir süre bu trendde devam eden ilişki, tedarikçilerin ellerinde kriz döneminden kalan stoklarını bitirmeleriyle değişmeye başlamıştır.

Markafoni'nin günlük olarak kampanya dahilinde satışa sunduğu ürünler genelde ya firmaların sezon sonu ürünleri ya da geçen sezondan kalan ürünleri olduğundan indirimli fiyatlar üzerinden satış gerçekleştiriliyor. Günlük yapılacak satış hacminin ürünlere göre dağılımını belirten bazı kotalar var; bir diğer deyişle belirli bir gün kaç giyim firması ve kaç ayakkabı firmasının ürünlerinin Markafoni üzerinden satışa çıkacağı daha önceden belirlenmiş durumdadır. Fakat artan satışlarla birlikte, Markafoni ürün tedariki konusunda zorluklarla karşılaşmaya başladı. Daha önce takip etmiş olduğu geçen senenin ürünleri satmaya dayalı iş modeli, satış hacminin artmasıyla birlikte işlevsiz duruma gelmektedir. Bu nedenle Markafoni, her marka ile çalışmama yoluna gitmiş; deposu ve stoku belli bir seviyede olan markalara yönelmiştir.

Markafoni tedarikçilerle olan ilişkilerini düzenleyen tek bir sözleşme modeline gitmezken, tedarikçinin; depo, ödeme, stok vb. değişkenlerine göre firma-spesifik sözleşmeler yoluyla tedarik sürecini işletmektedir.[2]

Tedarikçilerin sağladığı kaynakların kıtlığı açısından bakıldığında ise, özellikle son dönemlerde tedarikçi-özel alışveriş kulübü ilişkisinin değişmekte olduğunu görmekteyiz. İlk ortaya çıkış döneminde, elinde fazladan stok bulunan tedarikçiler özel alışveriş kulüpleriyle konsinye iş ilişkisine geçmekte ve bu yolla ellerindeki malları tüketmeyi öngörmekteydiler. Bu iş modeline göre, tedarikçi alıcıya malları göndermekte fakat, alıcı ancak bu malların satışını gerçekleştirdikten sonra tedarikçiye ödeme yapmaktaydı. Bir diğer deyişle, satıcı kendisine tam olarak ödeme yapılana kadar sattığı ürünlerin sahibi olmakta, eğer tarafların belirlediği zaman içerisinde satılamazsa da bu mallar tedarikçiye özel alışveriş kulübü tarafından geri gönderilmekteydi. Fakat, zaman içerisinde tedarikçiler ellerinde kalan fazla stok malları özel alışveriş kulüplerine satma yoluyla bitirince, aralarında oluşturdukları ilişkinin şartlarını değiştirme yoluna gittiler. Stok maliyetini düşürmek için tedarikçiler tam zamanında üretim sistemi yoluyla sadece satabilecekleri kadar üretmeye yönlendiler.

Bunun yanı sıra; tedarikçiler üzerinde uygulanmaya başlanan yüksek ithalat vergileri, genişletilmiş internet dağıtım kanalları ve çoğunun kendilerine ait internet alışveriş sitelerini oluşturmaya başlaması gibi faktörler sebebiyle tedarikçiler hayatta kalabilmek için sadece özel alışveriş kulüplerine tam bağımlı değildi. Böyle bir durumda, tedarikçiler özel alışveriş kulüplerine mallarını satarken peşin ödeme (önceden satın alım) seçeneğini ortaya attılar, fakat bu kulüpler açısından ürün tedariki konusunda zorluk demekti. Hatta, bir çok şirket için ürünleri tedarik edebilmek önemli bir sorun olmaya başladı. Ayaydin (İpekyol'un Yönetim Kurulu Başkanı) bu durumu şöyle dile getirmekteydi; "Çünkü amaç ne? Parayı yatırmadan para kazanmak. Fakat son dönemde oyuncuların bir kısmı bunu yapmaya başladılar. Çünkü ürün bulamıyorlar. Sektör ciddi şekilde ürün sıkıntısı yaşamaya başladı." Benzer olarak, Damat & Tween Genel Koordinatörü Arar ise gelinen durumu şöyle özetliyor; "Bu iş ilk başladığı zaman çok cazip geldi insanlara. Ellerinde stok fazlalıkları, yılların satılmayan ürünleri vardı. Satacak yer arıyorken siteler kuruldu. İlk kuruldukları zaman çok büyük cirolar yapanlar da oldu. Bir anda pazar kanalı açmış oldular. Oradaki satışın gerçekleşmesindeki en büyük etken fiyat rekabetiydi. Ama artık o ürünler, bir anlamda temizlik bitti."

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı çevrenin yumuşaklığı üzerinde dururken (malleability), örgütlerin bir takım mekanizmalar aracılığıyla çevreyi etkileyebileceğini kastetmektedirler; aynı şekilde özel alışveriş kulüpleri de ortak girişimler, birleşme ve satın almalar yoluyla alıcı-tedarikçi ilişkisindeki değişime yanıt verdiler (Chatterjee, 2004). İlgili yazında tartışıldığı üzere, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ortak girişimleri ve örgütler arası ilişkileri anlamada birincil teorik perspektiftir (Hilmann vd., 2009).

Bu yaklaşım, ortak girişimleri kurma yoluyla elde edilecek kaynakların örgütün dış çevrede belirsizliğini yok etmede önemli bir alternatif olduğunu vurgular (Pfeffer ve Salanick, 1978). Ampirik bulgular da, örgütler arası ilişkiler aracılığıyla içsel ve dışsal çevre karmaşıklığının giderildiğini ve kaynak elde edildiğini desteklemektedir (Goes ve Park, 1997). Markafoni bağlamında ise; 2011 yılında Doğuş Grubunun sahibi olduğu enmoda.com internet sitesiyle yapılan ortak girişim önem taşır. Bu site, dekorasyon, kozmetik ve yaşam kategorileri de seçkin marka ve tasarımcılara ait sezon ve sezon sonu ürünlerin yanı sıra yarattığı özgün stillerle de bilinmekteydi. [3] Bu ortak girişimle birlikte ise, bir yandan moda ve sezon ürünleri

[2] http://www.myfikirler.org/e-ticaret-sektorunde-ozel-alisveris-siteleri-satacak-mal-bulamiyor.html
[3] http://kobitek.com/markafoniyi_arkasina_alan_enmoda.com_kendi_markasini_satacak

vurgusuyla yeni bir konsept oluşturmayı amaçlarken diğer yandan da enmoda.com aracılığıyla kendi adıyla yaratacağı markanın ürünlerini satmayı planlamaktaydı.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımına göre, bir işletmenin sınır aşırı doğrudan yatırım stratejilerinin altında üç ana neden yer almaktadır; ilk olarak firmanın deneyimlediği mevcut kaynak bağımlılığını aşmak için kritik kaynakları ele geçirerek başkalarının kaynaklara erişimini engellemek, ikinci olarak firmanın gelecekte ortaya çıkabilecek olası bir kaynak bağımlılığına karşı firmayı güvence altına almak ve son olarak da pazarda güç kazanarak ve hakimiyet sağlayarak uzun vadede işletmenin varlığını sürdürmesini ve rekabetten etkilenmemesini sağlamak (Artuner ve Anıl, 2012). Markafoni bağlamında ise, şirketin gittikçe perakende dünyasının içine girmesiyle birlikte bunun iki yansıması olmuştur. Bir taraftan, perakende mağazası olmayan markaların satışı Markafoni aracılığıyla gerçekleşmiş böylelikle bu markaların tanınırlığı artmıştır. Bu doğrultuda Markafoni son dönemde genç tasarımcıların kreasyonlarının kendi sitelerinde satılması aracılığıyla destek vermiştir. Bir yanda da, markaların özellikle perakende mağazaları ile ulaşamadıkları kişilere (özellikle taşra ve kırsal kesimde yaşayan, çalışan 25-35 yaş aralığındaki müşteri kesimi) Markafoni aracılığıyla ulaşması mümkün kılınmıştır. Markafoni CEO'su Afra ise, markaların kendileri aracılığıyla ellerinde kalan ürünleri satmalarının markalar için de avantajlı olduğunu belirterek, "Biz tedarikçilerin 'Ya kendi dükkanımda satarım, ya Markafoni'de satarım' bakış açısında olmasını istiyoruz. Bizi planlamalarının içine dahil etsinler. 100 bin ürün getirecekse, 120 bin ürün getirsin, satamadığını burada satarız'' dedi.

Özellikle geçtiğimiz iki yıldan itibaren, stokların erimesi online alışveriş sitelerini kendi markalarını yaratmaya yönlendirdi. Siteler ulusal ya da uluslararası tanınmış markaların ürünlerinin yanında, müşterilerine daha önce hiç de duyulmamış markaların ürünlerini de sunuyorlar. Markafoni bu yolla Naive ve Viviane markalarını yaratarak ilerlemektedir, Doğuş Grubundan satın aldığı enmoda.com'u da bu amaçla sadece kendi markaların yarattığı bir site olarak konumlandırıyor. Aslında bu gelişim, değişen çevre koşullarıyla birlikte kaçınılmaz hale gelmektedir. Çünkü bir yandan indirimli fiyatlarla rekabet yaratılırken bir yandan da Markafoni benzeri alışveriş sitelerinin sayısı artınca, aynı markalar farklı zamanlar da (hatta bazen aynı gün içinde) farklı alışveriş sitelerinde yer almaya başladı. Ancak stokların yeterli olmadığı durumlarda, çoğu zaman sabahın erken saatlerinde müşteriler tanınmış markaların ürünlerinin üzerinde ürünün tükendiği yazısıyla karşılaşmaya başladılar. Bu durumda Markafoni gibi alışveriş siteleri de reklam ve pazarlama maliyetlerinin olmadığı yeni markalar yaratma yoluna gittiler. literatürde yer bulan yap ya da satın al kararı doğrultusunda giderek Markafoni'nin çevredeki değişimler nedeniyle yapısını uyumladığını görmekteyiz. Örneğin Markafoni, hedef kitlesini plazalarda çalışan 25-30 yaş grubu kadınlar olarak tanımlayıp, kendi tasarım ekibine o yılın modasına uygun koleksiyon hazırlatmıştır. Hazırlanan tasarım, daha öncesinde Markafoni'nin ilişki içerisinde olduğu üreticiler tarafından üretmiştir ve yurtdışında faaliyet gösterdiği ülkelerde de bu ürünlerin ihracatını başlatmıştır. Tedarik sürecinde, değişen çevre koşullarıyla birlikte Markafoni'nin geliştirdiği bir başka yöntem ise "etiketçilik" olarak tanımlanıyor. Bu yöntemde, Markafoni daha önceden işbirliği içerisinde olduğu firmalara gidip, onların elindeki stok ürünleri alıyor ve bu ürünlerin etiketlerini kesip onun yerine kendi markasının etiketini dikerek satışa sunuyor.

Sonuç olarak, bu çalışma Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımını merkeze alarak Markafoni'nin doğuşunu açıklamayı amaçlamaktadır. Diğer yandan da, aktörlerin biliş ve davranışlarını şekillendiren genel inanç sistemleri olarak muğlak bir tanıma sahip olan kurumsal mantıklar kavramının mı yoksa iş modelinin mi Markafoni konseptini tanımlamada geçerli olduğu

üzerine tartışma açarken; yeni kurumsal kuramın Markafoni'nin dinamiklerini açıklamada ne kadar yol gösterici olabileceği yönünde eleştirel bir bakış açısı sunacaktır.

KAYNAKLAR

Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, *11*(6), 419-430.

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, *50*(2), 167-199.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, *26*(1), 31-61.

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, *28*, 21-42.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2012). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management, 39,* 1666-1697.

Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., & James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, *15*(3), 497-529.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, *35*(6), 1404-1427.

Özen, Ş. (2007). *Yeni kurumsal kuram: örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar.* In: Sargut, A. Selami and Özen, Şükrü, (eds.) Örgüt Kuramları. İmge Yayınevi, Ankara, pp. 77-132

Paulraj, A., & Chen, I. J. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management*, *43*(3), 29-42.

Pfeffer, J. A. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Thornton, P. H., & William, O. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology, 105*, 801-843.

Tolbert, P. S. (1985). Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 1-13.

Uysal, G., & İpçioğlu, İ. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri-Tedarikçi Arasındaki lişkisel Değişime Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, *15*.

Üsdiken, B. (2007). *Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: kaynak bağımlılığı yaklaşımı.* In: Sargut, A. Selami and Özen, Şükrü, (eds.) Örgüt Kuramları. İmge Yayınevi, Ankara, pp. 77-132.

Üsdiken, B., & Erden, Z. (2001). Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye'deki yönetim yazınında değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, *34*(4), 1-31.

Leblebici., H., Salancik G, R., Anne, C., & Tom, K. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, *36*(3), 333-63.

TÜRKİYE'DEKİ FİNANSAL KURULUŞLARDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ: KAYNAK BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN BİR ARAŞTIRMA

Zehra TOPAL, Süleyman Şah Üniversitesi, ztopal@ssu.edu.tr
Yücel SAYILAR, Uludağ Üniversitesi, ysayilar@uludag.edu.tr7

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de finans alanında faaliyet gösteren firmaların bir örgüt davranışı olarak gerçekleştirdikleri üst düzey yönetici değişimini hangi nedenlerle gerçekleştirdiklerini anlamayı amaçlamaktadır. Üst düzey yönetici değişimi, örgütsel düzeyde sergilenen davranışlar olarak özellikle durumsallık ve vekalet kuramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı üst düzey yöneticiyi, örgütlerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilecekleri politik bir aktör olarak ele almaktadır. Yapılan araştırma sonunda, Türkiye'de son beş yılda gerçekleşen üst düzey yönetici değişikliklerinin, sektörde faaliyet gösteren firmaların örgüt çevrelerindeki kısıt ve belirsizliklere karşı güç unsuru oluşturmak amacıyla yönetici değişikliği yapmış oldukları gözlemlenmiş ve bu durum kaynak bağımlılığı kuramı yaklaşımı ile yorumlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici değişimi, çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramı.

1.GİRİŞ

Örgütlerin davranışlarını kaynak bağımlılığı perspektifi ile değerlendiren ilk düşünürler 1978 yılında 'The External Control of Organizations' adlı kitabı ile Pfeffer ve Salancik olmuştur. Kuramın temeli Thompson'a (1967) dayanmaktadır. Thompson (1967) kaynakların örgüt dışından örgüt içine akışını ve bu akış sırasındaki belirsizliği örgütsel seviyede incelemiş ve kurama ışık tutan ve gelişimine katkı sağlayan bulgulara ulaşmıştır (Jhonson, 1995). Buna göre, örgütler için tam rasyonellik söz konusu değildir, örgütlerin kaynaklara ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlardan kaynaklanan bağımlılıklar belirli sorunlar yaratmaktadır (Sözen, Basım, 2012). Thompson (1967) örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin yanı sıra örgütü dış şoklardan korumak için neler yapılması gerektiğini de ortaya koymuştur.(Pfeffer,2005).

KBK ilk gelişmeye başladığı yıllardan itibaren işletmelerin dış çevresinde olup bitenlerin işletme davranışına etkilerini analizlerine esas almıştır. Kuram, koşul bağımlılık (durumsallık) yaklaşımından farklı olarak iki iddiaya dikkat çekmiştir: Bunlardan biri, örgütlerin genel olarak ne yaptıklarının (hangi davranışları sergilediklerinin) sadece kendi amaçlarına ve yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlı olduğudur. İkinci iddia da örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli bir rol oynadığı, dolayısıyla karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır. KBK' nın esasını bu iki tez oluşturmaktadır (Üsdiken, 2007).

Örgütlerin davranışını anlayabilmek için o davranışın içinde gerçekleştiği ortamı anlamak gerekmektedir. Bu çerçevede kuram, örgütler arası ilişkilere dair beş temel argüman ortaya koymaktadır (Hillman vd. 2009):

1.Toplumu ve içindeki karşılıklı ilişkileri anlamak için incelenmesi gereken temel birim örgütlerdir.

2.Örgütler bağımsız veya yalıtık varlıklar değildirler. Aksine diğer örgütlerle girdikleri karşılıklı bağımlılık ilişkileri ağı tarafından sınırlandırılmaktadırlar.

3.Bu bağımlılık ilişkisi, bağımlı olan tarafın davranışlarına ilişkin belirsizlikle birlikte ortaya çıktığında, örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olması bir sorunsal haline gelmektedir.

4.Bütünüyle başarılı sonuçlar vermese de yeni bağımlılık ilişkileri yaratılmasına sebep olsa da örgütler, mevcut bağımlılık ilişkilerini yönetmelerini sağlayacak eylemlere girişmektedirler.

5.Bu bağımlılık ilişkileri hem örgütler arasında hem de örgüt içinde yaratılan gücün kaynağıdır. Bu güç de örgütün davranış seçeneklerini belirleyen bir etkiye sahiptir.

KBK' nın dayandığı politik bakış açısıyla örgütler, farklı ve değişen çıkar ve tercihlere sahip kişilerin ya da grupların bir araya geldiği ve bir mübadele ilişkisi içinde oldukları yapıyı/kurguyu ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik 2003). İşletme içinde hangi alanlara yatırım yapılacağı, örneğin hangi ülkelerle ne zaman işbirliği içerisine girileceği, hangi ürün yelpazesinde o ülkeye ihraç edileceği veya farklı bir marka ve pazarlama stratejisi kullanıp kullanmayacağı gibi pek çok karar alınmaktadır. KBK perspektifinden bakıldığında, tüm bu kararların kimler tarafından ve nasıl alındığı açıklamaya ihtiyaç duyulan olgulardır.

2.ÇEVRSEL BASKI VE TALEPLER KARŞISINDA ÖRGÜTLER

Örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek için iç veya dış çevrelerindeki olup bitenleri çıkarları doğrultusunda yönetmek eğilimindedirler (Pfeffer ve Salancik, 2003). Örgütlerin kendi çıkarları doğrultusunda, çevrelerine verdikleri tepki veya gösterdikleri tepkisizlik onları politik birer aktör haline getirmektedir. Ancak, çevresel taleplerden kaçınmak ya da onları yönlendirmek için kurulan tampon mekanizmalar veya girişilen eylemler, her koşulda işletmenin özerkliğini ve çıkarlarını korumasına yetmeyebilmektedir. Bu durumda örgütler, farklı stratejilerle güç dengelerini kendi lehlerine çevirmeye ve kısıtları aşmaya çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağımlılık ilişkilerine müdahale etmek için izlenen stratejiler içinde ve kuram çerçevesinde incelenen eylemlerden biri ise örgütlerin üst düzey yönetici değişikliğidir. Pfeffer ve Salancik (2003)'e göre Kaynak bağımlılığı yaklaşımı üst düzey yöneticileri, örgütlerin imajını temsil eden birer aktör olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre, üst düzey yöneticiler örgütle ilgili karar alıp vermekte kısmi özerkliğe sahip olabilirler ancak bu konuda tam yetkin değillerdir. Örgütler arası ilişkileri güçlü bir yönetici, temsil ettiği örgütte güç unsuru haline gelebilir. Örneğin; resmi kurumlar ile iyi ilişkileri olan bir üst düzey yönetici, işletmenin mevcut bağımlılık ilişkisi içindeki konumunu ve gücünü farklılaştırarak çevresel aktörlere karşı avantaj elde edilmesini sağlayabilmektedir.

Örgütler, çevresel baskı ve taleplerin yoğun olduğu bir çevrede, aldıkları kararlar ile hayatta kalma çabası içerisindedirler. Örgütsel kararlar, sadece mantığa uygun şekilde tasarlanmış planlama süreçlerinin ve işletme amaçlarına uygunluk açısından yapılmış, tarafsız hesaplamaların bir sonucu olarak alınmamaktadır. Bu kararlar, hem işletmenin içyapısındaki güç ilişkilerine, yani departmanların sahip olduğu güç ve bu güce dayalı olarak kurulan dengelere hem de işletmenin dış çevresi ile girdiği bağımlılık ilişkilerinin sonuçlarına göre şekillenmektedir.

Ancak yönetici değişikliği kararlarında, sadece performans düşüklüğü ya da karşılaşılan sorunlar etkili değildir. Bununla birlikte, karşılaşılan sorunların çözümü konusunda ilgili yöneticinin kendisinin yeterliliklerine ya da yetersizliğine ilişkin algı bir diğer belirleyici olabilmektedir. Örgüt, kritik bir sorunla karşı karşıya gelse de yöneticinin bunu aşabileceğine dair beklenti ya da güven, görevde kalmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca karşılaşılan sorunların niteliği de önemlidir. Yaşanan bir güçlüğün ya da sorunun örgütlerin varlığı açısından ne kadar kritik önem taşıdığı, bu sorunla ilgili yöneticinin seçimi ve görevde kalış süresine ilişkin kararları etkileyebilmektedir. Kısaca bir örgütte, üst düzey yöneticilerin göreve gelme yani seçilme kararları ve görevde kalma süreleri, çoğunlukla örgütün içinde faaliyette bulunduğu

çevresel koşullardan kaynaklanan kısıtlar, sorunlar ve belirsizliklerle ilişkilidir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

3.KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI AÇISINDAN ÖRGÜTLERDE BAĞIMLILIK İLİŞKİSİNİN KOŞULLARINI YÖNETME

Pfeffer ve Salancik (1978), kaynak bağımlılığı kuramını tartışırken su ifadeleri kullanmıştır "Örgütler kendi kendilerine yeten veya kendi kendilerini idare eden yapılar değillerdir. İhtiyaçlarını karşılamak için çevreye güvenmek zorundadırlar. Dışsal grup veya örgütler, örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmeleri için örgütlerden belirli faaliyetler talep edebilirler. Bu durum örgütün çevreye bağımlı olması durumudur ve örgütsel davranışların dışarıdan kısıtlanması ve kontrol edilmesi sonucunu doğurur." Bütün örgütler bir çevre içerisinde yer alırlar; iş çevresi, devlet çevresi, eğitim çevresi, veya gönüllü hizmetleri (dernekler) olarak örneklendirilebilir. Bu çevrede, başka insan veya örgütlerle bu örgütler geçiş yapmak zorundadırlar. Bunlar tedarikçiler, arz edenler, müşteriler, veya rakipler olacaktır. Ek olarak çevrenin daha genel bir yönü, tüm bu geçişlerden, yasal, teknolojik ve etik gelişmelerden, önemli bir şekilde etkilenecektir (Burns ve diğ., 2006).

Dışsal talepleri ve bağımlılık ilişkilerini tanımlayan yani örgütün davranışları üzerinde etki yaratacak çevresel koşulları algılayan, inşa eden örgütler, söz konusu çevrenin koşullarına göre varlıklarını sürdürmeyi sağlayacak birçok davranışa/eyleme girişmektedirler. Bu eylemler çevresel taleplere uymaktan, çevresel talebi ya da bağımlılık ilişkisinin kendisini yönlendirmeye hatta değiştirmeye varan geniş bir yelpazede gerçekleşmektedir (Sayılar, 2013). Pfeffer ve Salancik (1978)'e göre üst düzey yönetici değişimi bu eylemlerden biridir.

4. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİNİ AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

Örgüt kuramlarının bu temel katkıları örgütlerin üst yöneticilerine yükledikleri rolü betimlemektedir (Lewin ve Volberda, 2003:577-8). Koşul bağımlılık kuramı yöneticiye, değişen çevreye uyumlu yapıyı kuran 'tasarımcı' rolü yüklerken, örgütsel ekoloji kuramı yöneticilerin etkisini önemsemez ve bu yüzden herhangi bir rol yüklemez. Yeni kuramsal kuram ise, örgütü meşru kılmak görevini yöneticiye yükler. İşlem maliyeti kuramında da yönetici, işlem maliyetlerini enazlayacak yönetişim mekanizmasını seçen 'verimlilik uzmanıdır'.(Sargut, Özen, 2010:29)

Koşul bağımlılık kuramına göre yönetici, organizasyonu amacına ulaştırabilmesi için yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilen, diğer ifade ile planlama, örgütleme, yöneltme, karar verme ve koordinasyon süreçlerini ifa edebilen kişilerden oluşması gerekir.. Dolayısıyla firmaların yönetici tercihleri bu fonksiyonları yerine getirebilecek özellikte bireyler olacaktır.

Sosyal ağlar yaklaşımı üst düzey yönetici seçimi veya değişimine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Sosyal ağlar teoremi, örgüte bir toplum içindeki ilişkilerin çeşitliliği tarafından birleştirilmiş objelerin (örneğin; insanlar, gruplar, örgütler) sistemi olarak bakmaktadır (Tichy, Thusman, ve Fomburm 1979: 507). Aktörler arasındaki ilişki üzerine bir vurgu, ağ kuramının en ayırt edici özelliğidir. İç içe geçmişlik üzerine yapılan vurgular ise sosyal ağ araştırmalarının en ayırt edici ikinci özelliğini oluşturmaktadır (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996). Organizasyondaki insanlar ve o organizasyonu temsil edenler ilişkileri yabancı insanlar ile olmasa da , aile çevresi, arkadaş çevresi veya tanıdıkları ile değiştirme eğilimine girerler. Sosyal ağ kuramlarının öne sürülen üçüncü prensibi ise; ağ bağlantılarının, ekonomik getiriler dahi örgüte değer sağlayan sosyal sermayeyi oluşturduğu inancıdır (Burt, 2000). Yöneticiler üzerine yapılan ağ araştırmalarının öncelikli bakışı, 'sosyal sermaye sosyal ağ kuramının kalbini oluşturur.' (Brass & Krackhardt, 1999: 180) anlayışına dikkat çeker (P. Balkundi, M. Kilduff, 2006:421).

Bu bağlamda, sosyal kuramının yöneticiyi sosyal sermayeye sahip bir unsur olarak görmesi, yönetici seçiminde büyük rol oynamaktadır. Görüşe göre, atanan yönetici geldiği pozisyona, geçmişteki ağ ve bağlantılarını da getirir.

Üst düzey yönetici ve yönetim kurullarını daha detaylı bir şekilde açıklayan ve bu konuda çalışmalar yapan bir diğer örgüt kuramı ise vekalet yaklaşımıdır. Vekalet yaklaşımı asil-vekil arasındaki kontrat temel bir etmen olarak vekalet maliyetlerinin oluşumunda ve açıklanmasında önemli bir yere sahiptir. Asillerin yöneticileri kontrol etme konusunda ellerinde bulunan güç ile yöneticilerin bilgilerinden kaynaklanan güçlerinin etkili olabileceği görülmektedir (Thompson, 1967). Asil vekil ilişkisi olarak da tanımlanan bu ilişki içindeki karşılıklı bu güç dengesi ise kaynak bağımlılığının araştırma konusu içerisinde yer almaktadır (Davis ve Cobb, 2010). Bu çerçevede kaynak bağımlılığı kuramı içinde anılan örgütsel politikalar ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin (Pfeffer, 1981), vekalet kuramı ile ortak yönleri bulunmaktadır. Özellikle bilgi asimetrisinin kazandırdığı bu güç ve güçten yola çıkılarak asil-vekil arasındaki kontratın karşılıklı uzlaşma ile oluşturulması söz konusu olabilmektedir (Eisenhardt, 1989). Bu bağlamda kontratların oluşumunda güç ilişkileri olarak, iki kuramın birbirini tamamlayıcı yönleri olabileceği görülmektedir. Bununla birlikte kaynak bağımlılığı kuramı ile vekalet kuramının ilgi alanları ayrıca yönetim kurallarında da kesişmektedir. Ortak yatırımların kontrolünü içeren yapılar ya da yasal düzenlemelerin şirketlere uyarlanması ile ilgili olarak kaynak bağımlılığı kuramı ile vekalet kuramı birlikte kullanılmaktadır.(Hillman ve diğ., 2009;Bryant ve Davis, 2011). Ama daha çok kaynak bağımlılığı kuramından ayrıştıran noktanın vekalet kuramının yöneticiyi entelektüel bir sermaye gibi görmesi ve yöneticiye bu nazarla bakması ve yöneticiye biçtiği bilgi sistemi rolünü yönetim kurulları tarafından takibinin yapıldığını (Fama ve Jensen, 1983) ileri sürerken kaynak bağımlılığı yaklaşımında üst düzey yöneticiye sembolik bir rol biçilmiştir ve firmanın durumsal çıkarlarına göre üst düzey yönetici bulunduğu konuma devam edebilir veya işine son verilebilir.

5.DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ VE ÇEVRESEL ETKİLERİN BİR MODELİ)

Örgütleri etkileyen çevresel değişikliklerdeki herhangi belirlenmiş mekanizmanın yokluğu, bu konudaki araştırmacıları kaçınılmaz olarak çevresel determinizme yönlendirmektedir. Deterministik (belirlenimci) bakış açısı, örgütsel çevre modeli ile bağlantılı iki ana sınıfa yönelimi ifade eder. Bunlar; uyum-değişim modelidir. Bu model örgütlerin çevresel ihtiyaçlarına verdikleri tepkinin uyum veya değişim olması gerektiğini savunmaktadır. Diğeri ise, çevrenin bilinmezliğinin kimi örgütlerin hayatta kalmasına izin verirken bazılarının ise yok olduğuna ve bunun da kimi örgütler hesabına daha iyi olmasının çevreyi şekillendirdiği ekolojik modeldir (Pfeffer, Salancik, 2003).

Örgüt çevresinin bu karışık durumu örgütleri, yönetimde değişiklik veya diğer hayatta kalma çabaları ve büyüme oranlarını artırma sebebiyle, değişikliklere sevk eder.(Pfeffer, Salancik, 2003:226).Örgütsel değişikliklerin yer aldığı süreçte, firmaların kendilerine çizdikleri yolu görmek gereklidir. Çevresel faktörler ve sonuçlar arasında dikkate alınan belirli bir şekil yok ise ortam, örgütsel faaliyetler ve yapı arasındaki ilişkiler için yeteri kadar nedensel bir açıklama yapmak imkansızdır (Pfeffer, Salancik, 2003).

Kaynak bağımlılığı kuramı, üst düzey yönetici değişimini, belirli bireyler tarafından alınan ve bireysel kararların bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Eğer kararların sonucu değişim ise, alınan karar ile, belirlenen kişi alacağı kararlarla örgütü değiştirmek için krtik ve daha güçlü hale gelir (Pfeffer, Salancik, 2003).

Üst düzey yöneticilerin değişimi kararları, bir üst düzey yöneticinin bulunduğu pozisyondan ayrılması, yerine yeni bir yöneticinin atanması sürecini ifade etmektedir. Kuram,

hem yöneticilerin işten ayrılması ve hem de yeni yöneticilerin seçimine ilişkin kararların, işletmenin çevresel koşullarından etkilendiğini iddia etmektedir. Bu iddia çerçevesinde geliştirilen argümanlar aşağıdaki gibi sayılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003:228).

1.İşletmenin çevresel ortamı, taşıdığı koşullar, belirsizlikler ve bağımlılıklarla birlikte güç ve kontrolün işletme içindeki dağılımını etkilemektedir.

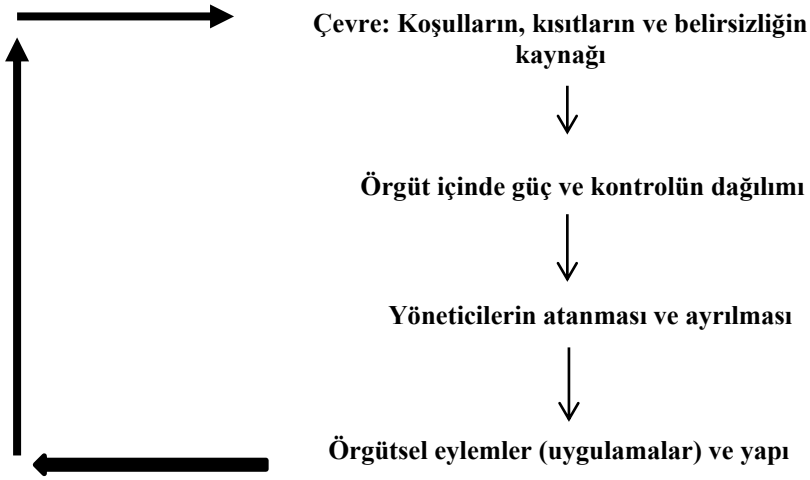
2.Güç ve kontrolün işletme içindeki dağılımı, işletmenin kritik mevkilerindeki yöneticilerin seçimini ve bu görevdeki kalış sürelerini etkilemektedir.

3.İşletme politikaları ve örgüt yapısı, söz konusu güç ve kontrol dağılımı tarafından etkilenen kararların bir sonucudur.

4.İşletmeyi kontrol eden yöneticiler, sonuç olarak ortaya çıkan yapıyı ve örgütsel faaliyetleri etkilemektedirler.

Yöneticiler kontrolün kaynağıdırlar ve bu kontrol işletmenin faaliyetlerini belirlediği için de kimin söz konusu kontrole sahip olduğu önemlidir.

Şekil: 3.2. Üst Düzey Yönetici Değişimine Çevresel Etkilerin Bir Modeli(Pfeffer ve Salancik, 2003)



6.METODOLOJİ

Bu çalışma nitel araştırma özelliğinde olup, 84 banka dışı finansal firmanın üst düzey yöneticilerinin öz geçmişleri üzerinden, eksiksiz olarak ulaşılabilen 72 üst düzey yönetici ele alınmıştır. Bütün yöneticilerin yaş aralıkları, şimdiki pozisyonda bulundukları süre, şimdiki bulundukları kurum, önceki çalıştıkları sektör ve önceki çalıştıkları kurum, önceki çalıştıkları sektördeki süre, eğitim bilgilerine dair, şuan çalıştıkları firmaların büyüklüğü gibi bir takım bilgiler edinilmiştir..

Bu bilgilerin bir kısmı firmaların internetteki web adresleri, üst düzey yöneticilerin üye oldukları sosyal medya siteleri ve bir kısmı ise yöneticilerin asistanlarından edinilen iletişim adresleri ile bizzat kendilerinden sağlanmıştır**.**

Bu araştırma, kavramsal çerçeve kapsamında önermeler geliştirilerek çalışılmıştır.

Önerme 1:Firmalar örgütler arası bağımlılıklarını yönetmek için, üst düzey yöneticiyi rakip firmadan seçmek yoluyla örgütler arası güç kazanmaya çalışırlar.

*Önerme 2:*Firmalar üst düzey yöneticilerini seçerken, örgütler arası güç kazanmak için yönetici adaylarını banka kökenli firmalardan seçerler.

Önerme 3: Firmaların yasal olarak denetime tabi tutulması onlar için bir kısıt meydana getirir ve bu kısıt örgüt içindeki kontrol kaynağını etkiler. Bunun bir sonucu olarak ta üst düzey yönetici değişikliği meydana gelir

7.BULGULAR

Yapılan araştırmaya göre, toplanılan veriler önermeleri doğrulamaktadır. Çalışmada, banka devamlı finans şirketlerinin % 25'i ana bankadan yönetici atamasını gerçekleştirmiştir, % 75 ise rakip bankalar veya finans kuruluşlar yolu ile atanmıştır. Banka bağımlı olmayan diğer şirketler ise yöneticilerinin %98'ini banka kökenli olan yöneticiler aracılığı ile yapmıştır. Yöneticilerin 'banka kökenli yönetici tercihi' verdikleri röportajlar, önerme 1 ve önerme 2'yi doğrulamaktadır. Araştırmaya tabi tutulan firmalar, 2008 yılında Bankalar Denetleme ve Düzenleme Kurulunun bu firmalar için çıkardığı yasa ve tebliğler ile resmi olarak kapsamına girmiştir. BDDK bu firmaların üst düzey yönetici kriterleri açısından eğitim düzeyi (lisans) ve en az yedi yıl finans ve işletmecilik tercihi dışında herhangi bir kısıt getirmemektedir. Araştırmaya göre firmaların %78 son beş yılda yönetici değişikliğine gitmiştir. Bu devimin BDDK'nın sürece dahil olması ile ilişkilendirilebilir. Yine 2008 yılında yaşanan uluslararası kriz de firmalar açısından çevresel bir belirsizlik olarak algılanabilir ve bu durum firma içindeki kontrol kaynağını değiştirerek firmaları yönetici değişikliğine sevk edebilir.

Çalışmanın demografik özellikleri ise şu şekildedir. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin %18'i kadın, %72'si erkek olup, %55'i 40-55 yaş aralığındadır. Eğitim durumu ile ilgili ise, %94'ü merkez üniversiteler diyebileceğimiz, ODTÜ, Boğaziçi veya Anakara gibi üniversite mezunlarıdır.

8.SONUÇ

Çalışma hala devam etmekte olup, sonucu kongrede paylaşılacaktır.

KAYNAKÇA

Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J.,(1976). "Environments of organizations". Annual Review of Sociology.

Casciaro, T. ve Piskorski, M. J. (2005). "Power ımbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory". Administrative Science Quarterly.

D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, and J. M. Pennings. (2008). "A Strategic Contingenciess; Theory of Intraorganizational Power". Admınıstratıve Scıence Quarterly, April.

German Tim P., Hehman Jessica A. (2006). "Representational and executive selection resources in 'theory of mind': Evidence from compromised belief-desire reasoning in old age" Elsevier, Cognition 101, 129–152

Granovetter M., (2008). "Econoic Action And Social Structure:The Problem of Embedness". The American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510, August

Hannan M. T. ve Freeman, J. H. (1977). "The population ecology of organizations". American Journal of Sociology.

Hilman, Amy J.; Withers, Michael C.; Collins, Brian J., (2009) "Resource Dependence Theory: A R ewiew", Journal of Management, vol.35, no.6.

Hollenbeck George P. (2009). "Executive Selection—What's Right . . . and What's Wrong". Industrial and Organizational Psychology, 2 130–143

Inkpen A., Beamish W. (1997). "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International

Joint Ventures".T he Academy of Management Review Vol. 22, No. 1 (Jan., 1997), pp. 177-202

Leblebici, H. ve Salancik, G. R. (1981). "Effects of environmantal uncertainty on information and desicion processes in banks". Administrative Science Quarterly.

Pfeffer J., Salancik G. (2003). "The External Control of Organizations A Resource Dependency Perspective". Standford University Press, ISBN: 9780804748704.

Sözen, Basım. (2012). Örgüt Kuramları. Beta Yayınevi.

Sayılar Y. (2013). Örgüt Kuramı. "Kaynak Bağımlılığı Kuramı". T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1905(3.bölüm).

Thompson, J. D., (1967). "Organizations in action: social science bases of adminstrative theory". USA, New York: McGraw-Hill

Üsdiken B. (2007). "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı". Sargut, A. S.; Özen, S., 2007. Örgüt kuramları. İstanbul: İmge Kitabevi (üçüncü bölüm).

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI, VEKÂLET KURAMI VE YÖNETİCİ SEÇİMİ

Mehmet KAHYA, J.Gn.K.lığı, mkahya@kho.edu.tr
Uğur BERK, J.Gn.K.lığı, uberk@kho.edu.tr

ÖZET

Yönetici (CEO) seçimi tüm örgütler için hayati öneme sahip bir karardır. Temelde yönetici seçimi için iki alternatif bulunmaktadır: örgüt içinden ya da örgüt dışından yönetici seçimi. Yazında yönetici seçimini ele alan çalışmalar incelendiğinde gerek içeriden gerekse de dışarıdan yönetici seçimini destekleyen araştırmaların eşit ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu ikilik bütünleştirici bir kuramsal çerçeve ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada yönetici seçiminde içeriden ve dışardan seçimlerin olumlu ve olumsuz etkilerini birlikte açıklayabilecek bütünleştirici bir çerçeve olarak kaynak bağımlılığı ve vekâlet kuramları ele alınmaktadır. Sonuç olarak derinlemesine araştırmalar ve yönetici seçimi eşiğindeki işletmeler için yazından elde edilen bulgulara dayanılarak bazı önermeler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Seçimi, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Vekâlet Kuram.

1. GİRİŞ

Küçük işletmelerde firma sahipliği ve yöneticilik tek elde toplanırken, büyük işletmelerde işlevsel sorumluluk ve görevlerin artması ve yapısal karmaşıklık nedeniyle yönetsel yetkiler profesyonel yöneticilere devredilerek, hem sorumluluklar azaltılmaya hem de daha uzman kişiler tarafından görevlerin yürütülmesi sağlanarak verimlilik ve etkinlik artırılmaya çalışılmaktadır (Akın, 2004:129).

Yöneticinin uzmanlık ve tecrübesi ile örgüte ilişkin bilgi ve zekası örgütün alacağı kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Heimovics vd., 1993:420). En üst seviyedeki yöneticinin (CEO) temel görevi örgütün plan ve politikalarını başlatarak uygulatmaktır (Aygün ve İç, 2010:193). Yöneticinin karakteristik özellikleri ve eylemleri ile örgüt performansı arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur (Zajac, 1990:217; Dalton ve Kesner, 1985; Hillman ve Dalziel, 2003). Yöneticinin etkinliğini artırmaya yönelik sorunları ele alan vekâlet kuramı kapsamında Fama (1980) firmanın hissedarları (asil) ile yöneticileri (vekil) arasındaki vekâlet ilişkisini incelerken, Jensen ve Meckling (1976) asilin karar verme sorumluluğunu devrettiği vekille amaç çatışması yaşandığında ortaya çıkan problemler ve bu probleme yönelik çözümleri araştırmaktadır. Güç ve bağımlılık ilişkileri kapsamında örgüt içi ve örgüt dışı dinamikleri ele alan kaynak bağımlılığı kuramında ise iç düzenlemeler yanında çevrenin de yönetilmesi ve rekabeti sürdürebilmek için sabit kaynak akışının korunması gerektiği belirtilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978:4). Pfeffer ve Salancik (1977) kâr amacı güden tüm örgütlerin en önemli koşulunun gelir akışını sürdürmek olduğunu ve yöneticilerin bunu yaptığı oranda başarılı sayıldığını belirtmektedir. Bu kapsamda seçilen yöneticilerin, örgütün içinde bulunduğu bağımlılıkları yöneterek örgütün rotasını çizmesi gerekir (Heimovics vd., 1993:420).

Örgütlerin yönetici seçiminde örgüt içinden ve dışından olmak üzere temelde iki kaynak olduğu söylenebilir (Harris ve Helfat, 1997:895). Westphal (1999) yönetim kurulları ile ilgili araştırmasında yönetim kurulunda hem içeriden hem de dışarıdan üyelerin bulunmasının avantaj sağlayacağını belirtmektedir. Ancak işletmelerin tek bir CEO'su olduğundan böyle bir seçenek mümkün değildir.

Literatürde yönetici seçiminin örgüt performansını etkileyen bir değişken olarak ele alındığı çalışmalar bulunmakla birlikte (Zajac, 1990; Heimovics vd., 1993; Hillman ve Dalziel, 2003), yöneticinin örgüt içinden ya da dışından olması konusuna yönelik bütünleştirici kuramsal bir çerçeveye rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin örgüt içinden ya da örgüt dışından seçilmesinin fayda ve mahsurlarını ortaya koyan bulguları vekâlet ve kaynak

bağımlılığı teorileri kapsamında incelemek ve farklı koşullar için içeriden ve dışarıdan yönetici seçiminin sağlayacağı avantajları ortaya koyan önermeler sunmaktır. Çalışmada öncelikle kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde içeriden ve dışarıdan yönetici seçimi, sonra vekâlet kuramı kapsamında içeriden ve dışarıdan yönetici seçimi ve son olarak her iki kuram çerçevesinde yürütülen tartışmalar ışığında ileri araştırmalar için çeşitli önermeler ortaya konmaktadır.

2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI, GÜÇ İLİŞKİSİ ve YÖNETİCİ SEÇİMİ

Kaynak bağımlılığı kuramında örgütler, ihtiyaç duyulan dış kaynakları tedarik etme ve devamlılığını sağlamak maksadıyla, davranış ve yapılarını değiştiren unsurlar olarak görülür (Ulrich ve Barney, 1984:471). Kaynaklar, örgütün diğer örgütlere bağımlılığını azaltır (Pfeffer ve Salancik, 1978), belirsizliği azaltır (Pfeffer, 1972) ve örgütün devamlılığına imkân sağlar (Hillman ve Dalziel, 2003: 386).

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin bağımlılığı azaltarak güç kazanmak için nasıl çalıştığını açıklamaya çalışır. Öncelikle örgütlerin iç ve dış birlikteliklerden oluştuğu ve çevrenin örgütün devamlılığını sağlayacak kıt ve değerli kaynaklara sahip olduğu varsayılır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Ulrich ve Barney'e göre (1984) örgütlerin çevreleriyle iki maksatla ilişkiye geçtiği farz edilmektedir: diğer örgütlere bağımlılığı azaltacak ve diğer örgütleri kendine bağımlı hale getirecek kaynaklar üzerinde kontrol kazanmak. Çevrenin içinde bulunduğu sürekli değişim ise kaynaklara ulaşmada örgütleri sakin limanlar olarak gördükleri güvenilir bağımlılıklar kurmaya yöneltir (Ulrich ve Barney, 1984:472).

Heimovics ve arkadaşları (1993) kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında yöneticilerin, örgütün kaynak bağımlığı koşullarına nasıl karşılık verdiğini ele almaktadır. Buna göre yöneticiler, örgütün çevreye bağımlılığına yönelik verecekleri politik kararlarla örgütün performansını etkilerler (Heimovics vd., 1993:421).

Örgüt içerisinden yetişen bir yönetici için, en üst yönetici olmak uzun süreli ve bol rekabetli bir süreç anlamına gelecektir. Bu rekabet yöneticiler arasında en yetenekli olanların yükselmesine neden olacağından örgüt içinden seçilen bir üst yöneticinin standartların üzerinde yeteneklere sahip olacağı varsayılabilir (Fama,1980:293).

Güç de örgüt içinden yönetici seçiminde etkili bir faktördür. Örgüt içerisinde güç; bireylerden ziyade faaliyetlerden beslendiğinden, bir birey veya alt grubun gücü, tamamen koşulları çevreleyen durumlardan kaynaklanır ve asla mutlak değildir (Pfeffer ve Salancik, 1977: 8). Kritik kaynakları kontrol eden alt birimlerin zamanla örgüt içinde nüfuzu artar (Pfeffer ve Salancik, 1977: 10). Güç sadece örgüt içindeki politik grupların hayatta kalmasını etkilemez (Pfeffer ve Salancik, 1977: 14), ayrıca lider ve yöneticilik pozisyonlarını da etkiler ve bu şekilde örgüt bir anlamda çevresine uyum sağlar. Bu kapsamda değerlendirildiğinde örgüt faaliyetlerinde kritik kaynakları kontrol eden alt birimlerin veya politik grupların temsilcilerinin CEO olma yolunda avantaj elde edeceği değerlendirilebilir.

Üst düzey yönetici pozisyonu için beklenti içinde olan aktörlerin yönetsel ilişkiler açısından yönetim kurulu üyelerini ve paydaşları etkileyebilmesi ve politik bir bakış açısına sahip olması gerekir (Akın, 2004:139). Davranışçı bir yaklaşımla konuyu ele alan Akın (2004:138), örgüt kültürüne hakim bir yöneticinin örgütün iç dinamikleri ile daha kolay baş edebileceği ve güçlü ve zayıf yönlerini bildiği örgüt için daha gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler önerebileceğini ifade etmektedir. Ancak bu görüşe karşıt olarak örgüt içerisinde yer alan bir yöneticinin sorunları görmede dar bir bakış açısına sahip olabileceği ve sorunların asıl kaynağını görmede başarısız olabileceği de savunulabilir.

Örgüt yönetimi, en azından örgütün varlığını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimi sürdürmek zorundadır (Hillman ve Dalziel, 2003: 385). Bunun bir adım ötesinde, örgütün performansını da artırmaktan sorumlu olan üst düzey yönetici, mevcut kaynak havuzuna akışı sürdürmek yanında bağımlılıkları azaltmak ve yeni kaynaklarla zenginleştirmek durumundadır (Sebora ve Kesner, 1996:188).

Bununla birlikte Pfeffer ve Salancik (1978:17) yöneticinin rolünün çok da abartılmaması gerektiğini, yöneticinin örgütün başarısında ya da başarısızlığında yalnızca sembolik bir rolü olduğunu, örgüt başarılı olduğunda yöneticinin gücünü ve kontrolünü göstermek için çok az çaba harcaması gerekirken, işler kötüye gittiğinde "günah keçisi" ilan edileceğini belirtmektedirler. Örgüt başarılı olduğunda yönetici sıklıkla takdir edilip maddi olarak ödüllendirilirken, örgütün başarısız olması durumunda ise yönetici işine son verileceklerin başında gelmektedir (Crossland ve Chen, 2010:3).

Yönetim kurulları ve üst düzey yöneticiler yazında sıklıkla birbirinden bağımsız unsurlar olarak ele alınsalar da temelde görev ve sorumlulukları örtüşür. Ancak yönetim kurullarının odağında işletmelerin varlığını sürdürmek yer alırken üst düzey yöneticilerin odağı verimlilik ve etkinliği artırmaktır. Bu kapsamda işletmeler için yönetim kurularının en önemli sorumluluklarından birisi de örgüt içinde ve dışında bağımlılıkları ve belirsizliği azaltmaktır (Arthurs vd, 2009:851). Bu kapsamda örgütler içinde bulundukları bağımlılıkları yönetmek için farklı stratejiler benimsemektedirler. Casciaro ve Piskorski (2005)'ye göre bu stratejilerden biri kritik kaynaklara erişim maliyetlerini azaltarak alternatif kaynaklara ulaşmak ya da yeni ortaklıklar oluşturmak için kaynak yaratmak olabilir. Bu strateji çerçevesinde yöneticiye aktif bir rol düşmektedir. Sosyal sermayesi ve ağ ilişkileri ile yöneticiler örgütlerin yeni kaynaklara erişiminde kanca görevi görebilirler.

Pfeffer ve Salancik'e göre (1978), örgütlerin etkili olmasını sağlayan, içsel yönetsel süreçlerden ziyade dış çevreyi denetlemek için sürdürdüğü politik eylemlerdir. Örgütler, kontrol edemediği kaynaklara yönelik bağımlılıklarını azaltmaya çalışırken, diğer kaynaklar üzerindeki bağımsızlıklarını sürdürmeye ve onları da kontrolleri altına almaya çalışırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978:54). Bu açıdan yöneticilerin, çeşitli bağlantılar kurarak çevresel belirsizliği azaltan ve bağımlılıkları etkileyebilen bir konuma sahip olduğu değerlendirebilir. Dolayısıyla farklı bağlantılara sahip örgüt dışından seçilecek bir yöneticinin bu hususta daha başarılı olabileceği öngörülebilir.

Ancak yöneticilerin sahip oldukları bağlantıları örgütün içinde bulunduğu sosyal ve makrokurumsal çevreden bağımsız olarak kullanabilmesi de pek mümkün değildir. Örneğin Arap kökenli bir firmanın başına getirilen profesyonel bir yöneticinin daha önceki kariyerinden irtibatlı olduğu İsrail kökenli bir firma ile yeniden ilişki ve ticari bağlantılar kurması, tasvip edilmeyeceği gibi yöneticiyi zor durumda bırakabilir.

Provan ve arkadaşlarının (1980:210) Amerika'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren *United Way* (Türkiye'deki TÜSİAD benzeri bir yapılanma) üyesi 46 firmada görevli 66 yönetici örneklemiyle yürüttükleri mülakatlara dayalı araştırma, sosyal çevre ve güç ilişkilerinin yöneticilerin dış bağlantıları vasıtasıyla örgüte sağladıkları kaynaklar üzerine etkisini konu almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre farklı ağ bağlantılarına ve kaynak noktalarına sahip yöneticilerin *United Way'e* olan bağımlılığı azaltmadığı aksine *United Way'in* onayını almadan bu kaynakları etkin şekilde kullanmanın mümkün olamayacağı belirtilmiştir. *United Way* gibi üst bir örgüt topluluğuna bağımlı örgütlerin, bu topluluktan bağımsız hareket ederek bulunduğu piyasada başarı elde etmesinin çok zor olacağı, bu bağımlılıkları sürdürmek adına *United Way'in* de sektöre yeni giren örgütlere kolay finansman kaynakları sağlayarak

bağımlılıkları kontrol etme ve sürdürme stratejisini benimsediği belirtilmiştir (Provan vd., 1980:215).

Örgütler, dış çevre ile ilişki kurarak kaynaklara bağımlılıklarını azaltmayı amaçlarlar. Bunu sağlamak maksadıyla, yönetim kurullarına örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevreyi düzenleyici kuruluşlarla, finansman kuruluşlarıyla ya da politik kuruluşlarla irtibatlı üyeler seçmek isterler (Pfeffer, 1972). Buna göre kamu kurumları ile çeşitli bağımlılıklar içinde bulunan örgütlerin özellikle politik ve siyasi çevreyle ilgili etkenlere (ör. finans desteği, resmi izinler, kamu denetimleri vb.) karşı daha hassas olacağı açıktır. Bu tür örgütlerin yöneticilerinin de kamu kurumları ve siyasi çevrelerle kuvvetli politik bağlantılara sahip kişilerden olması beklenir.

3. VEKÂLET KURAMI ve YÖNETİCİ SEÇİMİ

Vekâlet ilişkisi en kısa anlamıyla icra edilecek bir işin asıl sorumlusu tarafından, başka birine yaptırılmasından kaynaklı ilişki olarak belirtilebilir (Eisenhardt, 1989:58). Ekonomi, iktisat, pazarlama, siyaset bilimi gibi pek çok alanda farklı yönleriyle ele alınan vekâlet kuramının odak noktası; bireysel nitelikler, örgütsel nitelikler ve bilişsel süreçler çerçevesinde vekilin en iyi performansı sergilemesi için asil ve vekil arasında nasıl bir sözleşme yapılması gerektiğini ortaya koymaktır (Eisenhardt, 1989:58).

İnsanların *çıkarcı, sınırlı rasyonel* ve *riskten kaçınan* kimseler olarak tanımlandığı vekâlet kuramında, yönetici (vekil) ve yönetim kurulu ve/veya işletme sahibi (asil) arasında amaç çatışması, etkililik ve verimlilik kriterlerine ilişkin farklı yorumlamalar ve sahip olunan bilgi asimetrisi nedeniyle her işletmede bir vekâlet ve risk paylaşım problemi olacağı belirtilmektedir (Eisenhardt, 1989:59).

Eisenhardt (1989), asil ve vekil arasındaki en uygun sözleşmenin yapılmasında *sonuç odaklı* ya da *davranış odaklı* sözleşme çeşitlerinden hangisinin seçilmesi gerektiğini farklı koşullar için incelemişlerdir. Asil ile vekil arasındaki sözleşmenin denetim maliyeti vekâlet maliyetlerinin en temel kalemidir (Fama ve Jensen, 1983). Bu maliyetler asilin kayıpları olarak görülür (Tosi ve Gomez, 1989:171). Vekâlet masraflarına katlanma eşiği, vekilin fırsatçılığını önleme maliyetleri ile eşit oluncaya kadardır (Oviatt, 1988:215).

Yönetici seçimini vekâlet maliyetleri kapsamında ele alan Zajac (1990), içeriden seçilecek yöneticilerin karakteristik özellikleri hakkında dışarıdan seçileceklere nazaran daha fazla bilgi sahibi olunacağı için denetim maliyetlerinin nispeten düşük olacağını belirtmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu ile içeriden seçilecek yönetici arasındaki vekâlet problemi bilgi asimetrisinin daha az olması nedeniyle, dışarıdan seçilecek yöneticiye nazaran daha az olacaktır (Zajac, 1990: 220).

Fama (1980) ise bilgi asimetrisinden kaynaklı kontrol sorunlarının önlenmesinde yöneticilerin iç ve dış piyasalardaki rakiplerinden kaynaklı denetimlerine vurgu yapmaktadır. Serbest piyasalarda profesyonel yöneticiler diğer yöneticilerle sürekli bir rekabet halindedir. Yönetici elde ettiği başarılarla şöhretini arttırdıkça yönetici liginin üst basamaklarına doğru tırmanmaktadır. Üst basamaklardaki yöneticiler konumunu korumak, alt sıralardakiler ise üst basamaklara tırmanmak için asillerin çıkarlarıyla uyumlu olarak performanslarını artırıcı bir rekabete girerler (Fama, 1980:293). Ancak bu durumda başka bir sorun olarak yöneticilerin üstleneceği risk problemi ortaya çıkmaktadır. Acaba yöneticiler ne kadar risk üstlenmelidir ve asiller bunu nasıl kontrol etmelidir?

ABD başkanlarının kariyer geçmişi ve performans ilişkisini konu alan bir çalışma (Mukunda, 2012) yönetici seçimi açısından ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır. ABD'nin iç ve

dış politikasında en etkin ve en pasif olduğu dönemlerde başkan olanların kariyerlerinin büyük bölümünü kamu kurumları dışında tamamlayan kimseler iken, görece daha istikrarlı, daha az riskli ve tutarlı kararlar alan başkanların kamu kurumlarından geldiği tespit edilmiştir (Mukunda, 2012: 34). Bu sonuçlardan çıkartılabilecek bir genellemeyle; pazarda mevcut konumunu muhafaza etmeyi planlayan örgütlerin nispeten daha az riskli kararlar vereceği öngörülen örgüt içinden yöneticileri tercih etmesi ve yöneticileri fazla risk almaya özendirmeyen sözleşmeler hazırlanması uygun olabilir. Tersine kısa vadede yeni atılımların planlandığı örgütlerde ise risk almaktan çekinmeyen, daha önce benzer atılım hamlelerinde başarılı sonuçlar elde etmiş örgüt dışından iddialı yöneticiler seçilmesi ve performansa dayalı ücret sözleşmeleri imzalanmasının daha uygun olacağı söylenebilir.

4. İÇERİDEN ve DIŞARIDAN YÖNETİCİLER

Pissaris ve arkadaşları (2010:72) yeni bir yönetici seçimini etkileyen üç temel dinamik sıralamaktadır: örgüt içi güç ilişkileri, yönetim kurulundaki güç odakları ve paydaşların görüşleri (işletme hissedarları, işletmenin bağlı olduğu topluluklar, tedarikçiler, müşteriler, bankalar, devlet, vb.). Seçimi yapacak olan yönetim kurulu, özellikle dışarıdan adayların yetenekleri hakkında tam bir bilgiye sahip olamayabilir (Zajac, 1990). Örgüt, işine son verilen eski yöneticide bulamadığı özellikleri yeni yönetici adaylarında arayacaktır (Crossland ve Chen, 2012:19). Sebora ve Kesner, (1996) örgüt performansının yeni yönetici seçme kararında yönetim kurulunun belirsizlik ve risk alma tutumunu etkileyeceğini belirtmektedir. Dolayısıyla dışarıdan yönetici seçiminde risk faktörünün daha fazla göz önünde bulundurulurken, içeriden seçimde yenilikçilik kaygılarının öne çıkacağı değerlendirilir. Bu süreçte, yönetici seçimine müdahil otoritelerin kararı yönetici adaylarının yetenekleri hakkındaki izlenimleri ve beklentileriyle şekillenecektir.

Harris ve Helfat (1997) yöneticilerin sahip oldukları yönetim becerilerinin *firmaya özgü*, *sektöre özgü* ve *genel beceriler* olmak üzere üç başlıkta ele alınabileceğini belirtmektedir. Buna göre, örgüt içinden seçilebilecek yöneticilerin firmaya özgü bilgilere, örgüt dışından ama aynı sektörden seçilebilecek yöneticilerin sektöre özgü bilgilere, hem örgüt hem de sektör dışından seçilecek yöneticilerin ise sadece genel yöneticilik bilgilerine sahip olabileceği belirtilmektedirler (Harris ve Helfat, 1997:895).

Yazında yönetici ve yönetim kurullarına üye seçiminde örgüt içinden yapılan seçimlerin sağlayacağı avantajlara ilişkin farklı görüşler yer almaktadır. Örneğin Kesner (1988) yönetim kuruluna içeriden seçilen kişilerin örgütün yönetim ve işleyişi ile ilgili sahip olduğu derin bilgiyi bir avantaj olarak değerlendirirken, Arthurs vd. (2009) içeriden seçilecek yönetici hakkında yönetim kurulunun daha fazla kişisel bilgiye sahip olmasının potansiyel vekâlet problemlerini azaltacağını belirtmektedir. İçeriden seçilecek yöneticiyi destekleyen çalışmalarında Harris ve Helfat (1997), firmaya özgü; zayıf ve güçlü yönler, örgüt kültürü, örgüt iklimi, grup dinamikleri, güç ilişkileri, arkadaşlık ilişkileri vb. bilgilere sahip yönetici adaylarının, dışarıdan seçilecek yöneticilere göre örgüte avantaj sağlayacağını vurgulamaktadır. Ayrıca bir kariyer yönetimi stratejisi olarak, örgüt içinden bir yöneticinin en üst yönetici konumuna terfi ettirilmesi; diğer alt yöneticileri de motive ederek örgüte bağlılıklarını artıracak, örgütün gelecekte başarılı olmasını sağlayacak kritik hünerlerin örgüt içinde kalmasını sürdürecek ve kritik bilgilerin örgüt dışına çıkması engellenmiş olacaktır (Arthurs vd, 2009:851).

Hillman ve arkadaşları (2000) firmanın hayatta kalması için içsel kaynaklara daha fazla ihtiyaç duyduğu düşüncesi ile firma yönetiminde içeriden gelen yöneticilere ağırlık verilmesi gerektiğini belirtmektedirler. İçeriden gelen yöneticilerin örgütün ihtiyaç duyduğu içsel kaynakları daha kolay kontrol edebileceği, firma içerisindeki güç dengelerini bildikleri için

mevcut konumlarını muhafaza etmek isteyecek yönetim kurulu üyelerinin desteğiyle daha kolay terfi edebilecekleri ve örgütün dışarıya olan bağımlılıklarını daha iyi yönetebilecekleri değerlendirilmektedir (Hilman, vd. 2000).

Daily ve Dalton (1995) ise dışarıdan seçilen yöneticilerin tavsiye ve danışmanlık sağlama yanında, rekabetçi ve düzenleyici çevrelerde çevresel bağlantılarını kullanabileceklerini belirtmektedir. Zajac (1990) da bu doğrultuda, dışarıdan seçilen yöneticilerin henüz firma içindeki güç dengeleri ile kısıtlanmamış olacağı için, daha etkili stratejiler uygulayabilme imkânına sahip olacağını belirtmektedir.

Uyumcu yaklaşımı destekleyen araştırmalarında Pissaris ve arkadaşları (2010), üst yönetimi bütünüyle değiştirmenin stratejik olarak değişim isteği anlamına geldiğini, dolayısıyla dışarıdan seçilecek yöneticilerin; durağanlığa girmiş, pazar payı ve etkinliği azalan ve acil bir değişim ihtiyacı içinde olan örgütler için daha iyi bir seçenek olabileceğini belirtmektedirler. Pissaris ve arkadaşları (2010)'na göre örgütler daha geniş ve yeni pazarlara açılmayı hedefliyorlarsa dış odaklı ve daha geniş aday havuzları oluşturmalıdır. Dışarıdan alınan yöneticiler, örgütün kaynaklarını değişen çevre koşullarına daha iyi uydurarak performansı artırabilir. İçeriden alınan yöneticiler ise mevcut eylem ve kuralları kuvvetlendirerek ataleti artırırlar. Ayrıca eski yöneticinin ölüm gibi doğal nedenler veya istifa ederek değil de kovularak örgütten ayrıldığı durumlarda yönetim kurulunun genellikle yeni yöneticiyi dışarıdan seçme eğiliminde olduğunu belirtmektedirler (Pissaris vd, 2010:193).

Bazı yazarlara göre içeriden yönetici seçiminin barındırdığı başka olumsuz özellikler de söz konusudur. Örneğin, içeriden seçilecek yönetici örgüt hakkında daha fazla stratejik bilgiye sahip olmakla birlikte, bu bilgiler örgüt için faydalı olacak yeni strateji ve politikaların uygulanmasına engel olabilecek bir takım önyargılar da oluşturabilir (Arthurs vd, 2009:857). Khurana (2001) da, içeriden seçilecek bir yöneticinin mevcut güç dengelerini değiştirmek konusunda zorlanabileceğini ve stratejik değişimi gerçekleştirme ihtimalinin düşük olacağını belirtmektedir. Dışarıdan seçilecek bir yönetici ise örgüt hakkında çok detaylı bilgilere sahip olmamakla birlikte daha tarafsız ve farklı bakış açıları ile yeni stratejiler geliştirme konusunda daha başarılı olabilir.

Yazında yöneticinin içeriden veya dışarıdan olmasından bağımsız olarak yönetici seçimini etkileyebilecek başka hususlar da yer almaktadır. Pissaris ve arkadaşlarına (2010) göre yeni yönetici seçimine etki eden faktörlerden birisi de halef konumundaki eski yöneticidir. Yeni yönetici seçim sürecinde halihazırda görevde bulunan yönetici, görevden ayrıldıktan sonra sınırlı da olsa örgütte etkinliğini sürdürebilmek için yeni yönetici seçim sürecindeki yönetim kurulunun bilgi akışını kontrol ederek kendi favori adayının seçilmesi yönünde yönetim kurulunu etkileyebilir (Pissaris vd., 2010:74).

Yönetim kurulunun seçim kararında bilişsel sınırını yansıtan üç bileşen olduğunu belirten Sebora ve Kesner (1996), bunları *niyet (aspiration)*, *değerlendirme (judgment)* ve *gerekçelendirme (justification)* olarak sıralamaktadır. Yeni yöneticide bulunması gereken niteliklerin belirlendiği niyet aşamasında mevcut yöneticinin konumu ve özellikleri etkili olacaktır. Değerlendirme aşamasında yönetim kurulu üyeleri alternatif yönetici adaylarını kendi belirledikleri ölçütlere göre değerlendirerek arzu ettikleri niteliklere en uygun adayı belirlemeye çalışır. Gerekçelendirme safhasında ise yönetim kurulu üyeleri yeni seçilen yöneticinin seçiminin uygunluğunu hissedarlara açıklarlar (Sebora ve Kesner, 1996:187).

Örgüt içinden seçilen yöneticilerin başa gelme sürecindeki dinamikleri araştıran çalışmasında Vancil (1987), bu yeni yönetici seçimini *yerini alma süreci (relay process)* ve *at yarışı süreci (horse race)* diye tanımlanan iki farklı rekabet süreci şeklinde tanımlamaktadır.

Çoğunlukla aile şirketlerinde gözlemlenen yerini alma sürecinde görevdeki yönetici yerine gelecek yöneticiyi kendisi belirler ve sorumluluklarını zaman içinde yavaş yavaş ona devreder. Daha çok yöneticiliğe aday pek çok profesyonelin bulunduğu işletmelerde gözlemlenen at yarışı sürecinde ise yönetim kurulunun kendilerini seçmesi için adayların hünerlerini ve meziyetlerini gösterme konusunda kıran kırana bir rekabet halinde bulunabilirler. Bu süreçte politik manevralar ve güç ilişkileri önem kazanır (Vancil, 1987:186).

Yönetici ve yönetim kurulu ilişkilerini konu alan çalışmalarında Harris ve Helfat (1998:902), yöneticinin, yönetim kurulunda sandalyesi olmasının (duality) örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini ya da herhangi bir olumsuz etki göstermediğini tespit etmiştir. Harris ve Helfat (1998) bu durumu yöneticinin aynı zamanda yönetim kurulunda bulunması nedeni ile yönetim kurulu ile yönetici arasında bilgi aktarımının çok daha etkin olmasına bağlamaktadır. Bu durum vekâlet kuramı çerçevesinde ele alındığında yönetim kurulunda yer alan yönetici ile kurul arasında bilgi asimetrisinin ve vekalet maliyetlerinin azalması sonucu olumlu sonuçların ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Zajac (1990) Amerika'daki büyük şirketlerde görev yapan 118 yönetici üzerinde yapmış olduğu araştırmasında; yönetici seçimi, yöneticinin ücreti ve performansı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yöneticilerini içeriden seçen firmaların performanslarının, dışarıdan seçenlere nazaran daha iyi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zajac (1990) bu durumu içeriden seçilen yöneticinin örgütü ve yönetim kurulunun da yöneticiyi iyi tanıması ile açıklamaya çalışmaktadır. Ancak Dalton ve Kesner'in (1985) araştırma sonuçları bunun tam tersini ortaya koymaktadır. Dalton ve Kesner'in (1985) New York Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören ve orta seviyede performans gösteren 174 firma üzerinde yaptıkları araştırma, son beş yıllık periyotta başarılı olan işletmelerin çoğunun yöneticilerini firma dışından seçtiklerini ortaya koymaktadır.

Khurana ve Hohria (1997), Amerika'daki 200 büyük şirketin 15 yıllık bir dönemde 222 CEO seçimini incelediği çalışmalarında firmaların yöneticilerinin işine son verdikten sonra yeni yöneticilerini genellikle firma dışından seçtiği; yöneticinin emekli olması ya da başka firmaya geçmesi durumunda ise yeni yöneticileri genellikle firma içinden seçtikleri bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca, işine son verilen bir yöneticiden sonra dışarıdan alınan yeni yöneticinin firma performansını ortalama %4.2 arttırdığı belirlenmiştir.

Bunun karşılık en güncel çalışmalardan biri olarak Morten ve arkadaşları (2013) "Dünyanın En Yüksek Performanslı 100 CEO'su" başlıklı araştırmalarında ilk 10'daki CEO'ların 9'unun; ilk 100 CEO'nun ise 82'sinin kariyerlerinin büyük bölümünde üyesi bulundukları örgüt çalışanı oldukları, yani örgüt içinden geldikleri belirtilmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERMELER

Sonuç olarak, örgüt performansına katkı açısından işletme içinden veya dışından yönetici seçilmesi konusunda yazının tam bir fikir ayrılığı içinde olduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni yazında ortaya konan araştırmaların bağlamsal koşullar ve sınırlı örneklemler üzerinden, dar perspektiflerle yorumlaması gösterilebilir. Başlangıçta da belirtildiği gibi bu çalışmanın amacı yazında görülen farklı sonuçları birleştirebilecek bir çerçeve ve bu çerçeveyle bağlantılı önermeler sunmaktır. Aşağıda bütünleştirici çerçeve olarak ele alınan kaynak bağımlılığı ve vekalet kuramları çerçevesinde ortaya konan önermeler ve gerekçeleri izah edilmektedir.

Önerme – 1: *Örgüt dışından seçilecek yöneticiler, mevcut kaynak bağımlılıklarını azaltacaktır.*

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütleri; "farklı hedef, ilgi ve yeteneklere sahip, çevrelerine uymaya çalışan, ortak hareket eden ve çıkar grupları oluşturabilen sosyal sistemler olarak görmektedir" (Meydan, 2012:176). Buna göre örgütün bağımlı olduğu kaynak çevresi dışından seçilecek bir yönetici, sahip olduğu bağlantı ve ilişkiler vasıtasıyla sınırlı da olsa farklı kaynaklara ulaşmada örgüte yeni kapılar açabilir. Bu sayede elde edilen yeni kaynaklarla örgütün hayatta kalması ve performansını artırması mümkün olabilir.

Önerme – 2: *Örgüt dışından seçilen yöneticiler vekâlet maliyetlerini artıracaktır.*

Jensen ve Meckling'e (1976) göre firma sahiplerinin yöneticinin anormal davranışlarını kontrol etmek ve onu istedikleri yönde yönlendirebilmek için uygun bir sözleşme ve izleme mekanizmaları kurması gerekmektedir. Ayrıca çevresel belirsizlikle birlikte kişisel menfaatler ve sahip olunan bilginin asimetrisinden kaynaklanan problemler firma sahipleri ile yöneticileri arasında bir takım düzenlemeleri gerekli kılmaktadır (Meydan ve Çetin, 2012: 141). Buna göre dışarıdan alınacak bir yönetici hakkında asil tam bilgiye sahip olamayacağı için içeriden seçilecek yöneticilerin vekâlet maliyetlerinin daha az olması nedeni ile daha avantajlı olacağı, dışarıdan seçilen yöneticilerin ise çeşitli izleme mekanizmaları ile izlenmesine yatırım yapılmasının vekâlet maliyetini artıracağı değerlendirilmektedir.

Önerme - 3: *Değişim arayan ve yeni stratejiler uygulamayı amaçlayan örgütler dışarıdan, pazarda mevcut konumunu muhafaza etmeyi planlayan örgütler içeriden yöneticiler tercih etmelidir..*

Örgütün geleceğe yönelik önemli atılımlar planlanması veya sahip olunan konumun muhafaza edilmesi gibi politikaları yönetici seçiminde belirleyici kriterler olacaktır. Khurana (2001), içeriden seçilecek bir yöneticinin örgüt içindeki güç dengelerini değiştirmek konusunda zorlanabileceğini ve stratejik değişimi gerçekleştirme ihtimalinin düşük olacağını belirtmektedir. Dışarıdan seçilecek bir yöneticinin ise örgüt hakkında çok detaylı bilgilere sahip olmamakla birlikte daha tarafsız ve farklı bakış açıları ile yeni stratejiler geliştirebileceği değerlendirilmektedir. Buna göre örgütün piyasalarda sahip olduğu konumun muhafaza edilmesi planlanıyorsa nispeten daha az riskli kararlar vereceği öngörülen örgüt içinden yöneticilerin seçilmesi ve fazla risk almayı özendirmeyen sözleşmeler hazırlanması uygun olabilir. Tersine kısa vadede yeni atılımların planlandığı koşullarda ise risk almaktan çekinmeyen, daha önce benzer atılım hamlelerinde başarılı sonuçlar elde etmiş örgüt dışından iddialı yöneticiler ile başarıya göre artacak veya azalacak ücret sözleşmeleri imzalanmasının uygun olacağı değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Akın, Adnan.(2004), "Mülkiyet sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri", Erciyes Ün. İ.İ.B.F. Der., Sayı:22, Ocak-Haziran 2004, pp 127-148.

Aktaş, Mert. (2010), "Kurumsal ve Teknik Çevre Ayrımında Yönetim Kurulu Fonksiyonu ve Yapısı: Kuramsal Bir Çerçeve", Savunma Bilimleri Dergisi, 9(1), Mayıs 2010, pp 127-144.

Aygün, Mehmet ve İç, Süleyman. (2010). "Genel Müdürün Aynı Zamanda Yönetim Kurulu Üyesi Olması Firma Performansını Etkiler mi?", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:47, Temmuz 2010, pp 192-201.

Arthurs, Jonothan D., Busenitz, L.W., Hoskisson, R.E. ve Johnson, R.A. (2009), "Firm-Specific Human Capital and Governance in IPO Firms: Addressing Agency and Resource Dependence Concerns", Entrepreneurship: Theory & Practice, 33(4), Jul 2009, pp 845-865.

Bryant, Phil ve Davis, C. (2012), "Regulated Change Effects on Boards of Directors: A Look at Agency Theory and Resource Dependency Theory", Academy of Strategic Management Journal, 11(2), pp 1-16.

Casciaro, Tiziana ve Piskorski, M.J. (2005), "Power İmbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory", Administrative Science Quarterly, Vol. 50, pp 167-199.

Crossland, Craig ve Chen, Guoli. (2012), "Executive Accountability Around the World. The Sources of Cross-national Variation in Firm Perf.-CEO Dismissal Sensitivity", Faculty & Research Working Paper, Vol.90, pp 1-68.

Daily, Catherine M. ve Dalton, Dan R. (1994), "Seperate, But Not Independent: Board Leadership Structure in Large Corporations", Academy of Management Best Papers Proceedings, pp 22-26.

Daily, C.M. ve Dalton, D.R. (1995), "CEO and Director Turnover in Failing Firms: An Illusion of Change?", Strategic Management Journal, Vol.16, pp 393-400.

Dalton, Dan R. ve Kesner, Idelane F. (1985), "Organizational Performance as an Antecedent of Inside/Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment", Academy of Management Journal, 28(4), pp 749-762.

Davis, James H., Schoorman, F. David ve Donaldson, Lex. (1997), "Toward a Stewardship Theory of Management", Academy of Management Review, 22(1), pp 20-47.

Eisenhardt, M. Kathleen. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", Academy of Management Review, 14(1), pp 57-74.

Fama, F. Eugene. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", The Journal of Political Economy, 88(2), Apr. 1980, pp 288-307.

Fama, F.E. ve Jensen, M.C. (1983), "Seperation of Ownership and Control", Journal of Law & Economics, Jun 1983, 26(2), pp 301-326.

Harris, D. ve Helfat, C. (1997), "Specificty of CEO Human Capital and Compensation", Strategic Management Journal, Vol. 18, pp 895-920.

Harris, Dawn ve Helfat, C.E. (1998), "CEO Duality, Succession, Capabilities and Agency Theory: Commentary and Research Agenda", Strategic Management Journal, vol. 19, pp 901-904.

Heimovics, Richard D. ve Diğerleri. (1993), "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations. A Frame Analysis", Public Administration Review, 53(5), pp 419-427.

Hillman, Amy J., Cannella, A. ve Paetzold, R. (2000), "The Resource Dependence Role of Corp. Directors: Str. Adaptation of Board Composition in Response to Env. Change", Journal of Management Studies, 37, pp 235-256.

Hillman, Amy J. ve Dalziel, Thomas. (2003), "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", Academy of Management Review, 28(3), pp 383-396.

Jensen, Michael C. ve Meckling, W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Oct 1976, 3(4), pp 305-360.

Kesner, I.F. (1988), "Directors Characteristics and Commitee Membership. An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender", Academy of Management Journal, 31(1), pp 66-84.

Khurana, Rakesh ve Hohria, Nitin. (1997), "The Ins and Outs of CEO", HR Focus, pp 7.

Khurana, Rakesh. (2001), "Finding the Right CEO: Why Boards Often Make Poor Choises", MIT Sloan Management Review, Fall 2001, pp 91-96.

Meydan, Cem Harun ve Çetin, Fatih. (2012), "Vekalet Kuramı", H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım(Der.), Örgüt Kuramları Kitabı içinde, Beta Yayınları, İstanbul, 2012, 141-161.

Meydan, C. Harun. (2012), "Kaynak Bağımlılığı Kuramı", H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım(Der.), Örgüt Kuramları Kitabı içinde, Beta Yayınları, İstanbul, pp 163-188.

Morten, T. Hansen, Iberra, H. ve Peyer, U. (2013), "Dünyanın En Yüksek Performanslı CEO'ları", Harvard Business Review Türkiye, 0cak-Şubat 2013, pp 45-62.

Mukunda,G.(2012),"Büyük Liderlerin Deneyime İhtiyacı Yoktur"Harvard Business Review Türkçe,Ekim2012,3435.

Oviatt, Benjamin M. (1988), "Agency and Transaction Cost Perspectives on the Manager-Shareholder Relationship: Incentives for Congruent Intrests", Academy of Management Review, 13(2), pp 214-225.

Pfeffer, J. (1972), "Size and Composition of Corporate Boards of Directors. The Organization and Its Environment", Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp 40-55.

Pfeffer, Jeffrey ve Salancik, Gerald R. (1977), "Wo Gets Power – And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power", Organizational Dynamics, 5(3), winter 1977, pp 3-21.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row Publishers, New York.

Pissaris, Seema, Weinstein, M. ve Stephan, J. (2010), "The Influence of Cognitive Simplification Process on the CEO Succession Decision", Journal of Management Research, Aug 2010, 10(2), pp 71-86.

Provan, Keith G., Beyer, J.M. ve Kruytbosh, C. (1980), "Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations",Administrative Science Quarterly,Vol.25, June 1980, pp 200-227.

Sebora, Terrence C. ve Kesner, I.F. (1996), "The CEO Selection Decision Process: Bounded Rationality and Decision Component Ordering", Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, Vol.5, pp 183-194.

Tosi, Henry R. ve Gomez, L.R. (1989), "The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective", Administrative Science Quarterly, Vol.34, pp 169-189.

Ulrich, David ve Barney, J.B. (1984), "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficeny and Population", Academy of Management Review, 9(3), 471-481.

Vancil, Richard. (1987), "Passing the Baton", Boston, MA: Harvard University Press.

Westphal, J.D. (1999), "Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties", Academy of Management Journal, Vol. 42, pp 7-24.

Zajac, Edward D. (1990), "CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis", Strategic Management Journal, Vol.11, pp 217-230.

Zhang, Yan. (2005), "A Selection That Cannot Stand the Test: Succession Contexts and New CEO Dismissal", Academy of Management Best Conference Paper, pp 1-9.

5. OTURUM

Örgütlerde Strateji ve Yenilikçilik İlişkisi

Kurumsal Sosyal İnovasyon: Kavramsal Yapı ve Bir Keşif Çalışması
Ayla ESEN, Ceyda MADEN

Aile Şirketlerinde Yenilikçilik: Radikal Köklü ve Marjinal Artan Yenilikçilik Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler
İrem DEMİRKAN

Markalaşma Stratejileri ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma
Hale ALAN

KURUMSAL SOSYAL İNOVASYON: KAVRAMSAL YAPI VE BİR KEŞİF ÇALIŞMASI

Ayla ESEN, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, ayla.esen@kemerburgaz.edu.tr
Ceyda MADEN, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

ÖZET[*]

Toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler getirilmesi olarak tanımlanabilen sosyal inovasyon, son yıllarda akademik çevreler ve iş dünyasında sıklıkla dile getirilen bir kavram haline gelmiştir. Yakın zamanda, sosyal inovasyon kavramı kurum stratejileri ve kurumun ekonomik büyümesi ile de ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları artık neredeyse tüm sektörlerde "olmazsa olmaz" uygulamalar haline geldiği için, toplum nezdinde farklılaşmak isteyen kurumlar, sosyal sorumluluğa yenilikçi boyutlar getirmeye çalışmaktadırlar. Bu gelişmelere bağlı olarak, "Kurumsal sosyal inovasyon" ifadesi sivil toplum kuruluşları ve iş dünyasında sıklıkla dile getirilmektedir. Ancak yazında, kurumsal sosyal inovasyon kavramına yönelik araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu araştırmanın temel amacı, kurumsal sosyal inovasyon kavramına ilişkin bir tanım oluşturmak ve kavramın alt boyutlarını ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde, keşif yönelimli bir araştırma yöntemi uygulanarak konuya ilişkin yazın taranmış, ardından bir nitel keşif çalışması ile kavramın alt boyutları modellenmiştir.

Anahtar Kelimeler*:* Sosyal inovasyon, sosyal yenilik, kurumsal sosyal inovasyon

1. GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi odaklı topluma geçişte, yenilik anlayışı da dönüşüme uğramıştır. Yenilik artık sadece "teknik" olarak nitelendirilebilecek uzman ekipler tarafından değil; tüketicilerin, hatta toplumun da dâhil olduğu kapsamlı süreçler çerçevesinde üretilmektedir. Öte yandan, yoksulluk veya küresel ısınma gibi toplumsal sorunların çözümünün sadece hükümetlere bırakılamayacağı; sivil toplum ve iş dünyasının da çözüm sürecine dâhil edilmesi gerektiği konusunda farklı taraflar hemfikirdir. Bu bağlamda, sosyal inovasyon kavramı ve uygulamaları ön plana çıkmıştır. Sosyal inovasyon kavramı yazında, toplumsal sorunların çözülmesinde yenilikçi süreçler kullanılması, yenilikçi fikirler ve uygulamalar geliştirilmesi, bu yolla toplumsal bir dönüşüm yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Nicholls ve Murdock, 2012; Heiskala, 2007; Mulgan, 2007; Phillis vd., 2008).

Günümüzde pazar dinamikleri yalnızca ekonomik değil, toplumsal ihtiyaçlar ışığında da şekillenmektedir. Bu nedenle yakın zamanda, sosyal inovasyon kavramı, kurum stratejileri ve kurumun ekonomik büyümesi ile de ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Auriac, 2010; Tham, 2010). "Kurumsal sosyal inovasyon" ifadesi sivil toplum kuruluşları ve iş dünyası tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Ancak yazında, sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal inovasyon kavramlarına yönelik görgül araştırmalar yok denecek kadar azdır. Ayrıca, mevcut çalışmalar içerisinde veri setleriyle şekillenen nicel araştırmalara da rastlanmamaktadır (Mulgan, 2007). Bu araştırmanın temel amacı, kurumsal sosyal inovasyon kavramının netleştirilmesi, tanımının yapılması ve bu kavramı oluşturan alt boyutların belirlenmesidir. Bu yolla, yazında var olan, kurumsal sosyal inovasyonun bilimsel araştırma yöntemleriyle kavramsallaştırılmasına ilişkin boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

[*] Bu çalışma, 3501 Ulusal Genç Araştırmacı Kariyer Geliştirme Programı SOBAG 113K258 numaralı araştırma projesi kapsamında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından ve İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Araştırma Destek Fonu tarafından desteklenmektedir.

2. KURUMSAL SOSYAL İNOVASYON

Kurumsal sosyal inovasyonun kavramsal yapısının belirlenmesi amacıyla keşif yönelimli (discovery-oriented) bir araştırma yöntemi izlenmiştir (Mahrer, 1988). Çalışma kapsamında öncelikle, kurumsal sosyal inovasyon kavramının tanımının netleştirilebilmesi amacıyla kapsamlı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Bu yazın taramasında ortaya çıkan belli başlı konu ve düşünceler aşağıdaki kısımlarda özetlenmiştir.

Phillis vd. (2008: 39), sosyal inovasyonu "toplumsal bir probleme yönelik, mevcut çözümlerden daha etkili, etkin ve sürdürülebilir olan ve sadece bireylere değil, toplumun tümüne katkı sağlayan yenilikçi çözümler" olarak tanımlamaktadır. Geçmiş çalışmalar ışığında, sosyal inovasyon ilk aşamada "toplumsal sorunlara sosyal değer yaratarak, toplumun faydasını gözeterek ve ilgili paydaşların katılımıyla yenilikçi çözümler getirmek" olarak tanımlanabilir (Heiskala, 2007; Mulgan, 2007: Howaldt ve Schwartz, 2010).

Örgüt teorisi, stratejik yönetim ve pazarlama alanlarında sıklıkla incelenen kurumsal sosyal sorumluluk esaslı geleneksel yaklaşıma göre, işletmeler toplumsal sorunlara yönelik bütçeler yaratarak, itibar yükseltme çabasına girmekte ve sosyal sorumluluğu, paydaşlara yönelik bir meşrulaşma aracı olarak kullanmaktadır (meşruluk teorisi; Suchman, 1995). Son yıllarda ise işletmeler; toplum ile birlikte çalışarak, çevre, eğitim, kültür, vb. konularla ile ilgili mevcut toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler geliştirmeye odaklanmakta ve varolan toplumsal ihtiyaçları fikir geliştirme, yeni pazarlara hizmet etme, süregelen problemleri çözme fırsatları olarak görmektedirler (Kanter, 1999). Buna göre, pazar dinamikleri yalnızca ekonomik ihtiyaçlar tarafından değil, sosyal ihtiyaçlar tarafından da belirlenmekte; işletmeler, çözümlenmemiş sosyal problemler kendilerine ek maliyetler olarak dönebileceği için toplumsal ihtiyaçlar karşısında proaktif davranma ihtiyacı hissetmektedirler. Dolayısıyla işletmeler, artık yalnızca ekonomik değer değil, sosyal değer da yaratmaya çalışmaktadırlar. Porter ve Kramer (2011) bu kavramı "paylaşılan değer yaratma" olarak tanımlamaktadır. Bu gelişmeler ışığında yakın zamanda, "kurumsal sosyal inovasyon" ifadesi, işletmelerin sosyal inovasyon çabalarını açıklamak üzere kullanılmaya başlanmıştır (Auriac, 2010; Tham, 2010).

Mevcut araştırmada, sosyal inovasyon ve kurumsal sosyal inovasyon kavramlarına ilişkin yazın taramasının ardından, bu kavramla ilişkilendirilebilecek sosyal girişimcilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel yenilikçilik yazınlarına yönelinmiştir. Bu yazınlardaki başlıca yayınlar incelenerek, ilk aşamada elde edilen bulguların zenginleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen genişletilmiş yazın taraması ışığında ortaya çıkan ana temalar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Kurumsal Sosyal İnovasyon Kavramının Açıklanmasında Kullanılan Çalışmalar

Alan	Toplumsal Problemler	Yenilik / İnovasyon	Paydaş Katılımı	Kurumun Bakış Açısı / Odağı	İlgili Çalışmalar
Sosyal İnovasyon	√	√	√		Heiskala (2007); Mulgan (2007); Murray et al. (2010); Phillis et al. (2008)
Kurumsal Sosyal İnovasyon	√	√	√	Paylaşılan değer yaratmak	Auriac (2010); Kanter (1999); Porter and Kramer (2011); Tham (2010)
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	√		√	Paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk	Carroll (1991); Abbott & Monsen (1979); Dawkins and Lewis (2003)
Sosyal Girişimcilik	√	Şart değil	√	Temel amacı	Nicholls (2008);

				toplumsal bir ihtiyacı karşılama / toplumsal bir sorunu çözme olan, kar amacı güden bir şirket kurma	Stryjan (2006); Weerawardena and Sullivan Mort (2006)
Örgütsel Yenilikçilik		√	Şart değil	Örgütlerin yenilikçiliği: ürün, süreç ve davranışsal yenilikçilik	Damanpour (1991); Damanpour and Ewan (1984)

Yazın taraması sonucunda, kurumsal sosyal inovasyonla ilgili "sosyal problemlerin yenilikçi yaklaşımlarla çözümü", "kurumların toplumsal ve sosyal sorunları çözmesi", "problem tanımı ve çözümü safhalarına paydaşların dâhil edilmesi", "toplumsal sorunlara duyarlılık göstererek sürdürülebilir karlılık sağlamak ve değer yaratmak" gibi temalar ön plana çıkmıştır.

3. NİTEL ARAŞTIRMA

Yazın taraması araştırmacılarda, kurumsal sosyal inovasyon kavramının alt boyutlarının ne şekilde tanımlanabileceği konusunda temel bir anlayış oluşturmuştur. Ancak yazındaki bu alana yönelik boşluk dikkate alındığında, incelenen yayınların kurumsal sosyal inovasyon kavramını ne derece doğru açıklayabildikleri sorgulanmış ve kurumsal sosyal inovasyonun alt boyutlarının daha net anlaşılabilmesi için konuyla ilgili farklı uzmanlarla mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

3.1 Derinlemesine Mülakatlar

Çalışmanın ikinci aşaması olan mülakat sürecinde, çalıştığı kurumda "sosyal inovasyon" projelerinde aktif rol alan özel sektör ve sivil toplum kuruluşu yöneticileriyle ve konu hakkında bilgi sahibi olan akademisyenlerle irtibata geçilmiş; toplamda 20 kişiden oluşan bir uzman grubuyla, yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat süreleri 25 dakika ile 60 dakika arasında değişmektedir ve ortalama mülakat süresi yaklaşık 40 dakikadır. Tablo 2'de mülakat gerçekleştirilen uzmanların profili ile ilgili detaylı bilgi verilmektedir.

Tablo 2: Derinlemesine Mülakat Bilgileri

Mülakat No	Cinsiyet	Katılımcının Şirketi	Katılımcının Alanı/Pozisyonu
1	Erkek	Danışmanlık Firması, Sosyal İnovasyon Alanında	Sivil Toplum Uzmanı, Merkez Başkanı
2	Kadın	Devlet Üniversitesi	Akademisyen (Girişimcilik, Pazarlama)
3	Kadın	Devlet Üniversitesi	Akademisyen (Yönetim&Organizasyon)
4	Erkek	Danışmanlık Firması, Yönetim Danışmanlığı Alanında	Yönetim Danışmanı (Sürdürülebilirlik)
5	Erkek	Uluslararası İşletme, Büyük Ölçekli, Tekstil	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Dept. Müd.
6	Kadın	Danışmanlık Firması, Sürdürülebilirlik Raporlaması Alanında	Kurucu Ortak
7	Erkek	Sivil Toplum Kuruluşu	Kurucu
8	Kadın	Sivil Toplum Kuruluşu	Türkiye Direktörü
9	Kadın	Yurtdışı Üniversite	Proje ve Araştırma Asistanı
10	Kadın	Vakıf Üniversitesi	Akademisyen (İnovasyon, Sosyal Girişimcilik)
11	Kadın	Sivil Toplum Kuruluşu	İletişim Koordinatörü

12	Kadın	Danışmanlık Firması, Sosyal İnovasyon ve Sürdürülebilirlik Raporlaması Alanında	Kurucu Ortak
13	Erkek	Uluslararası İşletme, Büyük Ölçekli, Teknoloji	Kurumsal İletişim Direktörü
14	Erkek	Uluslararası İşletme, Büyük Ölçekli, Bilişim Teknolojileri	Kurumsal Vatandaşlık ve İlişkiler Müdürü
15	Kadın	Holding Kuruluşu, Büyük Ölçekli	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Müdürü
16	Kadın	Sosyal Girişim	Kurucu
17	Kadın	Holding Kuruluşu, Büyük Ölçekli	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Koordinatörü
18	Erkek	Vakıf Üniversitesi	Stratejik İlerleme Koordinatörü
19	Erkek	Sivil Toplum Kuruluşu	Dernek Başkanı
20	Kadın	Uluslararası İşletme, Büyük Ölçekli	Kurumsal İlişkiler Direktörü

Mülakatlara katılan uzmanlara, "kurumsal sosyal inovasyon" kavramı ve diğer benzer kavramlarla (örn: kurumsal sosyal sorumluluk) ilgili ayrıştırıcı sorular sorulmuş; bununla beraber, katılımcıların konu ile ilgili kendi bilgi, gözlem ve tecrübelerini anlatmalarına imkân tanınmıştır. Mülakatlarda sorulan sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Sizce sosyal inovasyon nedir? Neleri kapsar?
- Sosyal sorumluluk ve sosyal inovasyon arasındaki fark nedir?
- Sizce "kurumsal sosyal inovasyon" diye bir kavram var mıdır? Varsa nasıl tanımlarsınız?
- Sosyal inovasyon yaptığını düşündüğünüz şirketlerin ortak özellikleri neler?

3.2. İçerik Analizi

Tüm mülakatlar, katılımcıların onayı da alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve mülakatlar sonrasında bu kayıtların dökümü yapılmıştır. Dökümler ilk aşamada, Nvivo 10 nitel veri analizi yazılımı kullanılarak ilk araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Yazın taramasında ve mülakatlar sonucunda kurumsal sosyal inovasyon kavramının oluşturan 7 tema ve bu temalarla ilişkili 26 öğe öne çıkmıştır. Tanımlanan 26 öğe ikinci bir araştırmacı tarafından da temalara atanmıştır. 26 öğeden 22'sinde, iki araştırmacı arasında tutarlılık gözlenmiştir. Ancak değerlendiriciler arasındaki %84,6'lık anlaşma seviyesi, güvenilirlik açısından yeterli bir ölçüt değildir. Anlaşma seviyesinin istatistiksel açıdan güvenilirliğini test etmek amacıyla, Zimmer ve Golden (1988: 292) tarafından önerilen z skoru analizi uygulanmıştır.[1] Buna göre z değeri 5,6 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, %99 güvenilirlik seviyesinde 2,33 olan z değerinden yüksek olduğu için, değerlendiriciler arası anlaşma seviyesinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Araştırmacılar içerik analizinin son aşamasında bir araya gelerek öğelerin temalar altında gruplara ayrılmasında uzlaşmaya varmış ve bu aşamada öğe sayısı da 26'dan 23'e düşürülmüştür. Tablo 3'de nitel keşif araştırması sonucunda ortaya çıkan kavramsal yapı (temalar ve bunları oluşturan alt öğeler) yer almaktadır.

[1] z = (k-E) / √(n.p.(1-p)) *k*: *n* içinden kaç öğenin aynı temaya atandığı; *E*: eşleşmelerin beklenen değeri (26*(1/7); *n*: toplam öğe sayısı; *p* : iki değerlendiricinin bir öğeyi şans eseri aynı temaya atamasının olasılığı (1/7)

4. SONUÇ

Mülakatlarda elde edilen bulguların yazın taraması sonucu ortaya çıkartılan temalar ile büyük oranda örtüştüğü gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında kurumsal sosyal inovasyon kavramının tanımı "(1) örgütsel çevre dâhilindeki toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler bulmak amacıyla, (2) toplumsal sorunları tespit etme ve yenilikçi olarak çözme becerileri kullanılarak, (3) kurumlar tarafından başlatılan, şekillendirilen, koordine edilen ve (3) toplumsal sorunların tanımı ve çözümü safhalarında ilgili paydaşların da dâhil edildiği, çaba ve uygulamalar" olarak şekillenmiştir.

İşletmelerin kurumsal sosyal inovasyon becerisini oluşturan alt boyutlar ise, aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

i. Paylaşılan değer yaratma: Sadece toplumsal fayda değil, kurumun da faydalanmasını amaçlama

ii. Toplumsal empati (duygudaşlık) ve farkındalık: Özellikle faaliyet gösterilen alanlarda var olan toplumsal sorunlara duyarlı olma, bu sorunların farkında olma

iii. Paydaşlarla diyalog: Toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler getirmede ilgili iç ve dış paydaşları bir araya getirme, çözüm süreçlerine onları da dâhil etme

iv. Sosyal sorunların çözümünde yenilikçilik: Yenilikçilik becerisini toplumsal çabalara-uygulamalara yansıtma

v. Vizyon ve üst yönetimin adanmışlığı: Kurumun vizyon ve uzun dönemli hedeflerine sosyal değer yaratımının yansıtılması, üst yönetimin bu konudaki farkındalığı ve adanmışlığı

vi. Sosyal değer yaratımını destekleyici örgüt kültürü: Sosyal inovasyon kavramına bağlılığının yüksek olduğu bir kültür, değerler topluluğu

vii. Sosyal inovasyonu destekleyici kurumsal yapı: Kurum içerisindeki sistem ve süreçlerin sosyal inovasyonu desteklemesi, kurum kaynaklarının bu yönde kullanımının sağlanması

Çalışma kapsamında elde edilen bulguların , "kurumsal sosyal inovasyon" yazınına katkıda bulunarak çeşitli kavramsal ve deneysel çalışmalara yön vereceği düşünülmektir. Çalışmanın bir sonraki aşaması, Bagozzi vd. (1991) tarafından öne sürülen ve Türker (2009) tarafından da kullanılan ölçek geliştirme yöntemini izleyerek bir "kurumsal sosyal inovasyon" ölçeği geliştirmektir. Bu ilk keşif çalışmasının ve takip eden ölçek geliştirme çalışmasının çıktıları, dünyada ve Türkiye'de hızla popülerleşen bu konunun daha net bir biçimde ortaya konmasına olanak tanıyacaktır. Ayrıca, araştırmanın çıktıları, gerek akademik dünya, gerekse iş dünyası ve sivil toplum kuruluşları yöneticileri tarafından kaynak olarak kullanılabilecektir.

Tablo 3: Yazın Taraması ve İçerik Analizi Sonucu Oluşan Kavramsal Yapı

Temalar ve Alt Öğeler	Sıklık
Paylaşılan Değer Yaratma	**27**
Sadece kar maksimizasyonuna odaklanan bir yapı yerine, toplum için değer yaratmaya da önem vermek	
Toplumsal sorunlara çözüm getirirken, hem şirketin, hem de toplumun faydasını düşünen kazan-kazan ilkesini benimsemek	
Yapılan işlerin sadece ekonomik boyutunu değil, çevresel ve sosyal etkilerini de dikkate almak	
Toplumsal Empati ve Farkındalık	**20**
Örgütün etki alanındaki toplumsal sorunların farkında olmak	
İçinde bulunduğu sektördeki sosyal sorunları izlemek	
Ana faaliyet konusundaki sosyal sorunlara çözümün parçası olmayı istemek	

İşletme faaliyetlerinin toplumda yarattığı etkilerin farkında olmak	
Paydaşlarla Diyalog	**16**
Toplumsal sorunların tespitinde iç ve dış paydaşlarla işbirliği yapmak	
Toplumsal sorunlara çözüm geliştirmede iç ve dış paydaşların şirketin karar mekanizmalarına katılımını sağlamak	
Toplumsal sorunlara çözüm geliştirme amacıyla iç ve dış paydaşları bir araya getirmek	
İç ve dış paydaşların sosyal faydaya yönelik kurumdan taleplerini dikkate almak	
Sosyal Sorunların Çözümünde Yenilikçilik	**12**
Kurumsal yapının yenilikçiliği teşvik etmesi	
Yeni ürün, yeni çözüm geliştirilmesinde sosyal faydayı da dikkate almak	
Toplumun beklentilerini karşılamak için yeni bakış açısı geliştirmek	
Kurum faaliyetlerinin toplumsal etkilerini yönetirken yenilikçi uygulamalarda bulunmak	
Sosyal sorunlara yenilikçi çözümler getirmek	
Vizyon ve Üst Yönetimin Adanmışlığı	**12**
Toplumsal sorunları yeni yöntemlerle çözmeye istekli liderlere sahip olmak	
Vizyon ve uzun vadeli hedeflerde toplumsal fayda yaratma kavramının yer alması	
Üst yönetimde sosyal sorunlara yönelik farkındalığın olması	
Kurum kaynaklarının toplumsal sorunlara yaklaşımda ne şekilde kullanılacağını tanımlamış olmak	
Sosyal Değer Yaratımını Destekleyici Örgüt Kültürü	**9**
Toplumsal sorunlara analitik ve yenilikçi yaklaşımı destekleyen örgütsel değerlere sahip olmak	
Destekleyici Kurumsal Yapı	**4**
Toplumsal sorunlara yenilikçi çözüm fikirlerini uygulamaya koyabilecek kurumsal yapıya sahip olma	
Yaratılan sosyal faydayı ölçecek sistemlere ve süreçlere sahip olmak	

KAYNAKÇA

Abbott W. F. ve Monsen, R. J. (1979), "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", Academy of Management Journal, 22(3), pp 501–515.

Auriac, J. (2010), "Corporate Social Innovation", The OECD Observer, 279, pp 32-33.

Bagozzi, R. P., Yi, Y. ve Phillips, L. W. (1991), "Assessing Construct Validity in Organizational Research", Administrative Science Quarterly, 36, pp 421–458.

Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, 34(4), pp 39–48.

Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", Academy of Management Journal , 34(3), pp 555-590.

Damanpour, F. ve Ewan, W. M. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", Administrative Science Quarterly , 29 (3), pp 329-409.

Dawkins D. ve Lewis, S. (2003), "CSR in Stakeholder Expectations and Their Implication for Company Strategy", Journal of Business Ethics, 44(2/3), pp 185–193.

Heiskala, R. (2007), "Social Innovations: Structural and Power Perspectives". T. Hamalainen ve R. Heiskala (der.), Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance içinde, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 52-79 .

Kanter, R. (1999), "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", Harvard Business Review, May-June, pp 122-132.

Mahrer, A. R. (1988), "Discovery-oriented Psychotherapy Research", American Psychologist, 43 (September), pp 692–702.

Mulgan, G. (2007), Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated, Basingtonstoke Press, Londra.

Nicholls, A. (2008), Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change, Oxford University Press, Oxford.

Nicholls, A. ve Murdock, A. (2012), "The Nature of Social Innovation". A. Nicholls ve A. Murdock (der.), Social Innovation içinde, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan, pp. 1-30.

Phillis Jr., J. A., Deiglmeier, K. ve Miller, D. T. (2008), "Rediscovering Social Innovation", Stanford Social Innovation Review , 6(4), pp 34-43.

Porter, M. ve Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January-February, pp 62-77.

Stryjan, Y. (2006), "The Practice of Social Entrepreneurship: Notes toward a Resource Perspective. C. Steyaert ve D. Hjorth (der.), Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship içinde, Cheltenham and Northampton: Edward Elgar, pp.35–55.

Suchman, M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", Academy of Management Review, 20, pp 571-610.

Tham, J. (2010), "Corporate Social Innovation", Social Space, pp 48-56.

Turker, D. (2009), "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study". Journal of Business Ethics, 85(4), pp 411-427.

Weerawardena, J. ve Sullivan Mort, G. (2006), "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model", Journal of World Business*,* 41(1), pp 21–35.

Zimmer, M. ve Golden, L. (1988), Impressions of retail stores: A content analysis of consumer images. Journal of Retailing, 64(3), pp 265-293.

AİLE ŞİRKETLERİNDE YENİLİKÇİLİK: RADİKAL-KÖKLÜ VE MARJİNAL ARTAN YENİLİKÇİLİK FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İrem DEMİRKAN, Bilkent Üniversitesi, iremdemirkan@bilkent.edu.tr

ÖZET

Aile şirketlerinde inovasyon (yenilikçilik) nasıldır? Aile şirketleri yeni ve radikal yenilikçilik (inovasyon) aktiviteleri konusunda çekimser midirler? Öyle ise, bu çekimserliği riskten kaçıcılığı (risk-aversive) etkileyen aile şirketlerine özel faktörler nedir? Önerilen araştırma, iki ana bölümden oluşmaktadır. Teori geliştirilen ilk bölümde (1) aile şirketlerine ait yönetim ve mülkiyet (family governance and ownership) özelliklerinin (2) aile şirketlerine ait şirket dışı iş ortaklıklarınıin (outside partnerships) ve şirket içi çalışan (employee) ilişkilerinin aile şirketlerindeki yenilikçiliği (inovasyonu) nasıl etkilediğine bakılacaktır. Bu bölümde yenilikçiliği (inovasyonu) etkileyen faktörlerin yanısıra bu faktörlerin şirket içi yenilikçilik özelliklerini, radikal-köklu yenilikçiliği (exploration) ve marjinal artan yenilikçiliği (exploitation), nasıl etkilediğine dair teori geliştirilecek ve literatürde iddia edildigi gibi her iki alandaki yenilikçiliğin aile şirketlerinde nasıl dengelenebilecegine (ambidexterity) dair hipotez oluşturulacaktir. İkinci bölümde ise yukarida sözü geçen teoriler ve hipotezler baz alınarak, Turkiye'de kurulmuş aile şirketlerinden örneklem oluşturulup ekonometrik analizler yapılacaktir.

Önerilen araştırma Türkiye'deki aile şirketlerinde yenilikçilik hareketlerini arttırma konusunda aile şirketlerine bir reçete sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile şirketleri, yönetim, mülkiyet, yenilikçilik, radikal-köklü yenilikçilik, marjinal-artan yenilikçilik, yenilikçilikte dengeleme

1. GİRİŞ

Bu araştırma genel olarak aile şirketlerindeki yenilikçilik (inovasyon) hareketlerini ve aile şirketlerindeki yenilikçilik hareketleri özelliklerini (radikal-köklü yenilikçilik ve marjinal-artan yenilikçilik olmak üzere) incelemeyi, özel olarak da aile şirketlerinin şirket kültürü, yönetim, mülkiyet, şirket-içi ve şirket-dişi calişan ve iş ortakliği ilişkilerinin bu yenilikçilik hareketlerini nasıl etkilediğini incelemeyi hedeflemektedir. Öngörümüz şudur ki, aile şirketleri bilinçli olarak radikal-köklü yenilikçilik veya marjinal-artan yenilikçilik hareketlerini seçmemektedirler, ancak aile şirketlerinin "aile şirketi" olmaktan kaynaklanan yönetim, ve mülkiyet özellikleri onların nasıl bir yenilikçilik hareketi izlediğini etkileyebilmektedir. Hedefimiz aile şirketlerinin hangi özelliklerinin ne gibi yenilikçilik hareketlerini etkilediğini tesbit etmek, ve bu tesbitler ışığında aile şirketlerinde yenilikçilikte dengeyi (innovation ambidexterity) oluşturmak için nasıl bir yönetim ve mülkiyet anlayışının benimsenmesi gerektiğini göstermektir.

Günümüzün sürekli değişen, dinamik iş ortaminda aile şirketleri de dahil olmak üzere tüm şirketler ayakta kalabilmek icin yenilikçilik hareketlerine yatırım yapmaya ve aslında birbiriyle kaynak konusunda yarışma halinde olan radikal-köklü yenilikçilik ve marjinal-artan yenilikçilik arasında dengeyi bulmaya zorunludurlar (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Örgütsel öğrenme (organizational learning) ve yakın zamandaki yenilikçilikte dengeleme (innovation ambidexterity) literatürleri değişken ve dinamik iş ortamlarinda sürekli kar eden, başarılı şirketlerin sadece ürünlerde ve sistemde iyileştirmeyi hedef alan marjinal-artan yenilikçiliğe değil, buna parallel olarak tamamen yeni ürünlerin ve sistemlerin geliştirildiği radikal-köklü yenilikçiliğe de yatırım yapmalari gerektiğini iddia etmiştir (Levinthal ve March 1993; March, 1991). Buna göre yenilikçilikte dengelemeyi benimseyen ve bunda başarılı olan şirketler bir yandan varolan ürün ve sistemlerini nasıl geliştirebileceklerine dair yatırım yapıp, yetkinlik oluştururken diğer yandan tamamen yeni fırsatları nasıl yakalayabileceklerine, tamamen yeni ürünleri nasıl geliştirebileceklerine dair yatırım yapıp yetkinlik oluşturmuş şirketlerdir (Cao,

Gedajlovic, ve Zhang, 2009; pp.1).

İş örgütünün bu iki farklı yenilikçilik özelliğini, radikal-köklü yenilikçilik ve marjinal-artan yenilikçilik tipleri, bir arada nasıl geliştirebileceği yakın zamanda gelişen işletme literatürün önemli bir konusu olmuştur. Buna göre Türk şirketlerinin %95'ini oluşturan, ve Türkiye'de halka acik tüm şirketlerin %75'ini oluşturan, ve gayrisafi milli hasilanin %75'ini temsil eden 21. yüzyilin vazgecilmez iş modeli olarak adlandirilan (PWC Türkiye Aile Şirketleri raporu, 2012), "aile şirketleri"nin bu konuda nasıl bir rol aldiğini ve strateji izlediğini araştırmak Türkiye ve dünya'daki aile şirketlerine yenilikçilik hareketlerini geliştirmeleri konusunda önemli bir reçete olacaktir.

March 1991 yılındaki araştırmasında farklı tipli yenilikçilik hareketlerine dikkatimizi çekmiş ve radikal-köklü yenilikçiliğin ve marjinal-artan yenilikçiliğin firma içinde farklı kaynakları gerektirdiğini göstermiştir. Bu çalışmalarda radikal-köklü yenilikçilik araştırma, deney, risk alma, orijinallikle ilişkilendirilirken, marjinal-artan yenilikçilik geliştirme, iyileştirme, ve eldeki bilgilerin ve kaynakların farklı şekillerde kullanilmasi ile ilişkilendirilmiştir (March, 1991; Dittrich ve Duysters, 2007). Başka bir deyişle marjinal-artan yenilikçilik araştırmalar sonucu yepyeni buluşlar, icatlar sayesinde yeni ürünler geliştirilip ürün ceşitliliğini artirirken, marjinal-artan yenilikçilik eldeki bilgilerin farklı şekillerde kullanılması, ve daha verimli kullanılması ile varolan ürünlerin değerini artırır (Holmqvist, 2004).

İşletmeler, genel olarak, var olan bilgileri yeni bilgilerle birleştirerek yeni ürünler sunarlar (Kogut ve Zander, 1992). Bu nedenle işletmelerde yenilikçilik şirketlere yeni bilgilerin girmesine bağlıdır. Yenilikçi ürünlere imza atmak isteyen şirketler yeni fikirler alabilmek, bilgiler öğrenmek ve yeni alanlarda uzmanlık kazanabilmek için genelde dış kaynaklara yönelirler. Ancak şirketlerin bu yeni fikirleri kullanabilmesi, ve yeni alanlarda uzmanlık kazanabilmesi şirketlerin elinde varolan bilgiye, birikime, ve uzmanlığa bağlıdır (Nelson ve Winter, 1982). Şirketlerin kendi örgütsel rutinleri (organizational routines) ve bürokrasileri araştırmaya yönelik faaliyetleri sınırlayabilir. Şirket içindeki yerleşik rutinlere bağlılık sonuç olarak şirket içindeki bilginin köklü değişikliklere açılmasını engeller ve firmanın kaynaklarının firmada var olan bilgiye dayalı marjinal-artan yenilikçiliğe meyilli olmasina neden olur.

Radikal-köklü yenilikçilik ve marjinal-artan yenilikçilik şirketlerde farklı bilgi birikiminden kaynaklanır (Floyd ve Lane, 2000). Radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerinde bulunmak isteyen firmalar, şirket içindeki sınırlı kaynakları bu faaliyetlere yönlendirmek zorundadır. Radikal-köklü yenilikçilik faaliyetleri marjinal-artan yenilikçilik faaliyetlerinden farklı olarak yeni bilgiler, imkanlar, ve kapasiteler gerektirir. Şirketin, firma içinde bu kapasiteyi bulması ve/veya inşa etmesi şirkete aynı zamanda rekabetsel avantaj (competitive advantage) da kazandırır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki radikal-köklü yenilikçilik faaliyetleri ve marjinal-artan yenilikçilik faaliyetleri şirket içinde birbirinden bağımsız bir şekilde yürütülebilir ve firmalar her iki tip yenilikçiliği de başarıyla sağlayabilir (Beckman, 2006; Lavie ve Rosenkopf, 2006; Lubatkin, Simsek, Ling, ve Veiga, 2006). Ancak literatürdeki bu araştırmalar büyük ve halka açık şirketlerle ya da yüksek teknoloji faaliyetinde bulunan şirketlerle sınırlı kalmıştır.

Aile şirketlerine ait Türkiye dışındaki akademik araştırmalar son yillarda bir ivme kazanmıştır (*bknz. Entrepreneurship Theory and Practice* Mayis 2005, özel sayi, vol. 29, no. 3; *Journal of Business Venturing* Eylül 2003, özel sayi, vol. 18, no. 5). Bu, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) aile şirketlerinin Amerikan ekonomisine olan katkısının yüksekliği (Shanker ve Astrachan, 1996) ve aile şirketlerinin ABD'de de en yaygın firma tipi olduğu (Shanker ve Astrachan, 1996) düşünüldüğünde anlaşılabilir bir durumdur. Bu akademik

araştırmalar baz alınarak bu araştırmada aile şirketleri hisselerin ya da oy haklarının çoğunluğunun şirketi kuran ya da satın alan aileye ait olduğu, bu ailenin aynı zamanda şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu şirketler olarak taımlanmıştır (Chua, Chrisman, ve Sharma, 1999; Kelly, Athanassiou, ve Crittenden, 2000). Bu tip mülkiyet ve işletme yönetimi bu aile şirketlerine aile ve iş hayatinin iç içe geçtiği özel bir nitelik kazandırmaktadır (Chrisman *ve diğ*., 2005). Habbershon ve Williams (1999) aile şirketlerine ait bu özel niteliklerin tümünü *"Ailecilik"* (familiness) olarak tanimlamişlardir. *Aileciliğin*, aile şirketlerine ait olduğu belirgin özgün stratejilere nedenolduğu gösterilmiştir (Habbershon ve Williams, 1999; Sirmon ve Hitt, 2003). Öyle ki, mevcut araştırmalar aile şirketlerinin önemine ve aile şirketlerine ait özel stratejilere ağirlik verirken (Chrisman, Chua, ve Sharma, 2005), aile şirketlerindeki yenilikçilik faaliyetleri ve aile şirketlerinin radikal-köklü yenilikçilik ve marjinal-artan yenilikçilik arasindaki dengeyi, yenilikçilikte dengelemeyi, nasıl sağlayabilecekleri ve buna bağlı olarak şirket performanslarini nasıl arttirabilecekleri hakkindaki çalışmalar yok denecek kadar azdir.

Diğer ticari işletmeler gibi, aile şirketleri de çevrelerindeki değişimlerden etkilenirler. Özellikle çevresel değişim zamanlarinda şirketlerin marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri şirketlerin mevcut durumlarını (karlılık, pazar payı gibi veriler açısından) korumalarını sağlarken, radikal-köklü yenilikçilik faaliyetleri şirketlerin değişimden gelecekte daha güclü cikmalarini sağlar (Levinthal ve March 1993). *Aileciliğin* aile şirketlerinin kendilerine özgün stratejiler belirlemesine neden olmasından dolayı (Habbershon ve Williams, 1999; Sirmon ve Hitt, 2003), aile şirketlerine has bu niteliklerin aile şirketlerinin yenilikçilik faaliyetlerine, özellikle marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri ve radikal-köklü yenilikçilik faaliyetleri arasındaki seçim gibi, olan yatırımlarını etkileyeceğini öngörüyoruz. Özellikle bu araştırmada aile şirketlerine ait yönetim ve mülkiyet özelliklerinin marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri ve radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine olan yatırımları nasıl etkilediğini görmeyi hedefliyoruz.

Yukarıdaki araştırma sorularını incelemek icin öncelikle aile şirketlerini özel yapan nitelikleri belirlemek ve bu niteliklerin aile şirketlerinin marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri ve radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine olan yatırımlarını nasıl etkilediği konusunda teori ve hipotez geliştirmeyi hedefliyoruz. Çalışmanın ikinci aşamasında Türkiye'de kurulmuş aile şirketlerinden örneklem oluşturulup ekonometrik analizler yapilacaktir.

Sonuç olarak, önerilen çalışma uygulama alanında Türkiye ve dünyadaki aile şirketlerine yenilikçilik faaliyetleri, inovasyon, alanında yardımcı olurken, Türkiye ve dünyanın her ülkesinden aile şirketleri, yenilikçilik, yenilikçilikte dengeleme alanında çalisan akademisyenlere yön gösterecek yüksek kalitede yayınlar yapmayı hedeflemektedir.

2. TEORİ GELİŞİMİ ve ÖNERİLEN HİPOTEZLER

Aile şirketleri üzerine yapılan araştırmalar aile şirketlerinin knedilerini diğer şirketlerden ayıran aile şirketlerine has özellikleri olduğunu göstermiştir. Ancak bu araştımada öngörüyoruz ki aile şirketlerine ait bu özellikler aynı zamanda aile şirketlerinin yenilikçilik alanlarındaki yatırımlarında özellikle marjinal artan ve radikal-köklü yenilikçilik arasında önyargılı seçimler yapmalarına neden olabilir. Önceki çalışmalar göstermiştir ki yenilikçilik faaliyetlerinin şirketlerin performansını arttırabilmeleri için şirketlerin marjinal artan ve radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine dengeli bir şekilde yatırım yapmaları gerekmektedir (March, 1991; Tushman ve O'Reilly, 1996; Katila ve Ahuja, 2002). Sonuç olarak aile şirketlerinin özünden kaynaklanan yenilikçilık alanındakı önyargılı seçimler de uzun vadede şirket performansının düşmesine neden olabilecektir.

Genel hatlarıyla yukarıda özetlediğimız bu durumla ilgili aşağıda projemizi

detaylandıracağız. Bu bölümde özellikle aile şirketlerine has yönetim özelliklerinin (*örnğn.* aileye bağlı şirket yöneticisinin görev süresi) bu şirketlerin marjinal artan ve radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerini nasıl etkileyebileceğini inceleyeceğiz.

2.1 Aile Şirketinde Aile Kontrolünün Rolü

2.1.1.Yürütme Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer- CEO Tenure)'nın Görev Süresi. Aile şirketlerine ait önceki araştırmaların sonuçlarına göre aile şirketlerinin yürütme kurulu başkanlarının (YKB'nin) görev süreleri diğer işletmelere ve halka açık şirketlere oranla çok daha uzundur (Lansberg, 1999; Ward, 2004). Le Breton- Miller ve Miller (2006)'ın araştırmasına göre YKB'nin görev süresinin artması aile şirketinin uzun sure aynı stratejileri sürdürmesinde etkili olmuştur. Bir yandan aynı stratejinin uzun süre sürdürülmesi uzun vadede arzu edilebilirken, diğer yandan uzun süreli stratejiler şirketlerin yatırımlarının değişime açık olmamasına, diğer bir deyişle mevcut durumu (statükoyu) sürdüren yatırımlar olmasına neden olur. Yapılan araştırmalara göre YKB'nin görev süresinin uzun olması onların riskli yatırımlar olarak görülen bağıntısız çeşitlendirme (unrelated diversification), riskli şirket alımları (hazardous acquisitions) ve kısa vadeli küçülmeler gibi kararları vermelerini engeller. Uzun süre görevde olan YKBler uzun vadede bu tip yatırımların şirket kaynaklarını azaltacağı ve yönetici olarak başarısız görülebilecekleri nedeniyle riskli, ancak aynı zamanda gerekli olabilen, bu tip yatırım kararları vermekte çekimser kalırlar (Amihud ve Lev, 1999; Morck, Shleifer, ve Vishny, 1990). Aynı şekilde Musteen, Barker ve Baeten 2006 yılına ait çalışmalarında YKBlerin görev süreleri uzadıkça daha muhafazakar, riskli olmayan, sonucu belli olan kararlar aldıklarını göstermişlerdir. Muhafazakar finansal eğilimler, dikkatli nakit yönetimi, şirket kaynaklarının yatırıma yönlendirmek yerine devamlı olarak korunması gibi kararlar da YKBlerin görev sürelerinin uzun olmasından kaynaklanır (Dreux, 1990).

Araştırmalar göstermiştir ki zaman geçtikçe aile şirketleri yatırım kararlarında çok daha muhafazakarlaşmış ve özellikle riskli girişimcilik faaliyetleri azalmıştır. Örneğin Zahra (2005) çalışmasında şirket içi girişimcilik faaliıyetlerinin azalmasının nedenlerinden biri olarak YKBlerin görev sürelerinin uzun olmasını bulmuştur. YKBlerin görev süreleri uzadıkça YKBler daha muhafazakar yatırım yapmaya , riskten kaçınmaya, girişimcilik faaliyetlerini azaltmaya eğilim göstermişlerdir, bunun bir nedeni de aile malvarlığını kaybetme korkusudur (Morris, 1998; Sharma, Chrisman, ve Chua, 1997). Yenilikçilik görüşünden baktığımızda yukarıda bahsi geçen argümanların aile şirketlerini marjinal artan yenilikçilik faaliyetlerine yöneltmeğe neden olurlar. Çünkü marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri daha olumlu, sonuçları kısa vadeli, ve tahmin edilebilir yatırımlarken, radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerinde varyans daha yüksek olup bu tarz yatırımların sonuçları daha belirsiz, uzun vadeli, ve çoğunlukla olumsuz olabilmektedir (March, 1991). Tüm bu nedenlere dayanarak aile şirketleri için öngörüyoruz ki:

> *Hipotez 1: Aile şirketlerinde aileye bağlı YKBlerin görev süreleri uzadıkça bu şirketlerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine yatırımları azalacaktır.*

2.1.2. Üst Düzey Yönetimin Rolü. Aile şirketlerinde çoğunlukla üst düzey yönetıciler aile içinden gelen kişilerden oluşmaktadır (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, ve Garcia-Almeida, 2001; Miller, Steier, ve Le Breton-Miller, 2003). Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, ve Gutierrez (2001) çalışmalarında aile şirketlerinde yönetimdeki aile üyelerinin performansının yeteri kadar kontrol edilemeyeşinden dolayı aile üyesi yöneticilerin şirket içinde çok köklüleşmiş olduğunu göstermişlerdir. Bu nedenle aileye ait üst düzey yöneticiler yenilikçilik faaliyetlerine yatırım yerine aile varlıklarını korumak ve bu amaçlı aktivştelerde bulunmak daha çok gelişmiştir (Morck, Strangeland, ve Yeung, 1998). Vekalet teorisini (agency theory) kullanan

aile şirketlerine ait araştırmalar göstermiştir ki bu tarz bir aile kontrolu diğerkamlık (altruism) ve yönetici köklüleşmesiyle (managerial entrenchment) (Schulze, Lubatkin, ve Dino, 2003; Schulze, Lubatkin, Dino, ve Buchholtz, 2001) birlikte gözlemlendiğinde şirket içi yeni kapasitelerin gelişmesini önleyebilmektedir (Chrisman et al., 2005). Buna göre aile şirketlerinde artan yönetici köklüleşmesi bu yöneticelerin şirkete geri dönen yatırımlar yapmak yerine kendi ve aile bireylerine ait malvarlıklarının artmasına neden olan yatırımlar tercih edebilmektedirler (Shleifer ve Vishny, 1997; Morck et al., 1998). Chandler (1990) de aile şirketlerine ait çalışmasında üst düzey yöneticilerin aileye ait olduğu durumlarda bu yöneticilerin şirkrt içi yetenek ve kapasiteleri geliştirmek yerine aile malvarlığının korunmasının daha öne geçtiğini gözlemlemiştir.

Üst düzey yönetici pozisyonundaki aile yöneticilerinin köklüleşmesi radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerini de engeller çünkü yönetici köklüleşmesi aynı zamanda bilgi farklılıklarını, şirket içi bilgi çeşitliliğini azaltan ve böylelikle şirkete yeni bilgilerin girmesini de engelleyen bir faktördür. Aile şirketlerine ait avantaj olarak da nitelendirilen ortak değerler, normlar, deneyimler genellikle tüm aile yöneticileri tarafından benimsendiği ve fikir benzerliği oluşturduğu için aynı zamanda şirkete yeni bilgi akışını, yenilikçilik hareketlerini geliştirecek yöneticilerin şirkete girmesini engelleyici değerlerdir. Şirket içi yeniliğin olmayışı radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine olabilecek yatırımları da engelleyerek yatırım faaliyetllerinin marjinal artan yenilikçilik yönünde olmasına neden olur.

Aynı şekilde yönetici köklüleşmesi şirket içinde 'grup düşüncesi'ne (Nordqvist, 2005) de neden olabilir. 'Grup düşüncesi' bireylerin birbirine bağlı bir grubun içinde yer aldıklarında gruba uyum sağlamak ve grup tarafından kabul edilebilmek için olayları gerçekçilikle değerlendirebilme yeteneğini kaybederek grupla aynı düşünceyi paylaşmasıdır (Janis, 1982). Grup düşüncesi doğası gereği yeni fikirlerin gelişmesine engelleyici bir ortam oluştururken aile şirketlerinde de yenilikçiliği tetikleyebilecek dış fikirlerin de şirkete girmesini engeller. Yani, aile şirketlerindeki yönetici köklüleşmesi arttıkça bu köklüleşmenin yatırımlar üzerindeki etkisi de artacaktır. Fikir benzerlilikleri radikal köklü yenilikçilik faaliyetlerinin gelişmesini marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri yönünde engelleyen bir etkendir. Ancak bu trend yönetici kademesinde yapılacak değişikliklerle azaltılabilir. Yönetici kademesine yeni soluk getirebilecek aile dışı bireyler alındıkça grup düşüncesine engellenir, yönetici köklüleşmesi azaltılır böylelikle aile şirketine radikal köklü yenilikçilik faaliyetlerini arttıracak yeni bilgi akışı sağlanabilir. Buna göre:

> *Hipotez 2a: Aile şirketlerinde aileye bağlı üst düzey yöneticiler arttıkça bu şirketlerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine yatırımları azalacaktır.*
>
> *Hipotez 2b: Aile şirketlerinde aileye bağlı üst düzey yöneticilerin görev süresi düzenleyici değişken (moderator) olarak rol oynamaktadır. Şöyle ki, aileye bağlı üst düzey yöneticilerin görev süresi arttıkça aileye bağlı üst düzey yöneticilerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine olan negatif etkisi daha güçlüdür.*

2.1.3.*Sonraki Kuşağın Rolü.* Aile şirketleri tanımsal olarak kuşaklar boyu sürdürülebilirlik hedefi taşımakta ve bu amaçla özellikle yaşlı kuşak kendilerini aile şirketinin temsilcisi (steward) olarak görmektedirler (Chua ve diğ., 1999). Ancak aile şirketleri üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki aile şirketlerinin performanslarının artması için sonraki (yeni) kuşağın aile işlerine entegre edilmesi gerekmektedir (Stavrou, 1999). Çoğu zaman yaşlı kuşak sonraki kuşağı aile işlerine entegre etmede ve yatırım kararlarında onların fikirlerini

almada isteksiz davranırken aynı zamanda sonraki kuşağın kendilerini ispat edecek fırsatlar da aramaktadırlar (Stavrou, 1999). İşte yeni ürünlere, servislere, pazarlara yani radikal köklü yenilikçilik faaliyetlerine olabilecek yatırımlar sonraki kuşaklara böyle bir fırsat sunar.

Sonraki kuşagın yatırım kararlarında sorumluluk alması aile şirketine yeni bilgiler, fikirler, değerler, düşünce tarsi getirir. Bu tarz bir yenileşme de aile şirketlerinde yenilikçilik faaliyetlerinin artmasına sebep olacaktır. Aile şirketlerinde daha çok gözlemlenen diğerkamlığın (altruism) de etkisiyle (Schulze, Lubatkin, ve Dino, 2003) ve kuşaklararası çatışmadan da kaçınmak için yaşlı kuşak yenilikçilik faaliyetlerine yatırım yapacaktır. Aile şirketlerinde yenilikçilik faaliyetlerini inceleyen araştırmalar da göstermiştir ki sonraki kuşağın aile şirketine katılımı aile şirketinin yeni iş kollarına girmelerini arttırmıştır (Salvato, 2004). Buna göre:

Hipotez 3: Aile şirketlerinde sonraki kuşağın aile yönetimine katılması arttıkça bu şirketlerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine yatırımları artacaktır.

2.1.4.*Aile Mülkiyetinin Dağılımı.* Bu araştırmada aile mülkiyetinin dağılımı ve yapısının da aile şirketlerindeki radikal köklü ve marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri tiplerine etkisi olacağını öngörüyoruz. Özellikle mülkiyete ait mülkiyetin aile üyeleri arasındaki dağılımı ve şirket içinde çalışan aileye bağlı üyelerin oranı gibi iki özellik yenilikçilik faaliyetlerine olan yatırımları etkileyebilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki bazı aile şirketlerinde performans düşmesinin nedenlerinden biri şirket içi kontrolün dağılmasıyla birbirine rakip aile üyelerinin şirket içi kaynakların dağılımı konusunda tartışması ve bir uzlaşmaya varamamasıdır (Bertrand, ve diğ., 2008). Schulze, ve diğ. (2003) mülkiyet dağılımının fazla olduğu aile şirketlerinde kaynakların daha çok tüketime yöneltildiğini göstermiştir. Buna göre aile mülkiyetinin dağıldığı durumlarda yatırımların vadeleri kısalacak, bu yatırımlardan çabuk geri dönüm beklenecektir. Bu gibi durumlarda aile şirketlerinin yüksek varyanslı, geri dönüşümü belirsiz, uzak ve hatta negative olabilecek radikal köklü yenilikçilik faaliyetlerine olan yatırımları azalacaktır. Aile mülkiyetinin dağılması aynı zamanda şirket içi girişimcilik faaliyetlerinin de azalmasına neden olur. Aile mülkiyetinin dağılmasıyla aile şirketinin kontrolü de zorlaşması riskli yatırımların yapılmasını da engeller (Shephard ve Zacharakis, 2000).

Hipotez 4a: Aile şirketlerinde aile mülkiyetinin dağılımı arttıkça bu şirketlerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine yatırımları azalacaktır.

Aile mülkiyetinin birden fazla elde dağılması genelde sonraki kuşaklarda gözlenen bir durumdur. Yani aile şirketin kuran birinci kuşak şirketten ayrıldıkça mülkiyetin dağılması durumu artar (Gersick ve diğ., 1997). Bu nedenle öngörüyoruz ki:

Hipotez 4b: Aile şirketlerinde şirketin yaşı düzenleyici değişken (moderator) olarak rol oynamaktadır. Şöyle ki, aile şirketinin yaşı arttıkça aileye şirketindeki mülkiyet dağılımının radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine olan negatif etkisi daha güçlüdür.

2.2.Aile Şirketlerinde Aile Dışı Menfaat Sahipleriyle Olan İlişkilerin Rolu

2.2.1.Sürdürülebilirlik. Aile şirketleri farklı bir mülkiyet özelliklerine sahip olmalarının yanısıra aile dışı menfaat sahipleriyle olan ilişkilerinde de diğer şirketlerden farklı özellikler taşırlar. Örneğin Lyman (1992) çalışmasında aile şirketlerinin yönetici müdürlerinin diğer şirketlere oranla çalışanlarıyla daha kişisel ilişkiler kurduklarını ve çalışanlarına daha çok güvendiklerini göstermiştir. Bu durum

aile şirketlerinin çalışanlarıyla, müşterileriyle, ve şirket ortaklarıyla daha uzun vadeli ilişkiler kurmalarına da sebep olmaktadır. Ancak dış menfaat sahipleriyle olan ilişkilerde yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle radikal köklü yenilikçilik faaliyetlerinde aynı ortaklar yerine farklı ortaklarla çalışmak daha başarılı olmuştur (Dittrich ve Duysters, 2007). Bu tarz ortak şirket değişiklikleri şirketlere yenilikçilik faaliyetlerinde yardımcı olmanın yanısıra değişen iş dünyası koşullarında esneklik de kazandırır. Aile şirketlerinin uzun vadeli ilişkileri bazı alanlarda şirketlere yardımcı olurken, radikal köklü yenilikçilik faaliyetlerindeki yatırımlarını yukarıda bahsettiğimiz sebeplerden dolayı olumsuz yönde etkileyecektirç Buna göre:

Hipotez 5: Aile şirketlerinde aile dışı menfaat sahipleriyle olan ilişkilerin süresi uzadıkça bu şirketlerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine yatırımları azalacaktır.

2.2.2.Çalışanların Görev Süresi. Miller ve Le Breton-Miller'ın 2005 yılına ait çalışmaları göstermiştir ki ale şirketleri çalışanlarını şirketin bilgi dağarcığı (knowledge-base) açısından önemli bir özvarlık olarak görmüşler ve bu nedenle çalışanlarına özenli davranılması gerektiğini düşünmüşierdir. Buna benzer olarak Davis ve diğ. (1997) de aile şirketi yöneticilerinin çalışanlarına duygusal olarak daha bağlı olduklarını ve bu nedenle çalışanlarına karşı daha sorumluluk sahibi olduklarını iddia etmiştir. Tüm bu çalışmalar özellikle aile şirketlerini daha az işten çıkarma ve daha az çalışan devinimi (employee turnover) açısından olumlu yönden etkilerken (Miller ve Le-Breton-Miller, 2003; 2005) bu çalışanlara karşı bu tarz bakış açısının yenilikçilik açısından bir bedeli vardır. Şöyle ki, özellikle radikal köklü yenilikçilik faaliyetlerinde yapılan çalışmalar şirketlere yeni bilgi akışının sağlanabilmesi ve araştırmada önyargının giderilebilmesi için belirli bir miktarda çalışan devinimi olması gerektiğini göstermiştir (Rosenkopf ve Almeida, 2003). Çalışanların görev sürelerinin uzun olması ve deviniminin fazla olmaması şirkete yeni bilgi akışını azaltacağından ve şirketin bilgi dağarcığını geliştirmeyeceğinden radikal köklü yenilikçilik faaliyetleri açısından olumsuz bir ortam oluşturur.

Hipotez 6: Aile şirketlerinde aile içi çalışanların görev süresi uzadıkça bu şirketlerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine yatırımları azalacaktır.

Uzun Süreli Müşterilerin Rolü. Çalışanlarıyla olan ilişkilerine benzer olarak aile şirketleri müşterileri ve tedarikçileri ile de uzun süreli ilişkiler içinde olmaya gayret ederler. Aslında bu tarz uzun süreli ilişkiler aile şirketlerine özellikle genel olarak işlerin bozuk olduğu dönemlerde müşteri bağlılığı sağlaması açısından onlara fayda sağlar (Le Breton-Miller ve Miller, 2006). Ancak yenilikçilik alanındaki çalışmalar şirketlerin yenilikçilik faaliyetlerinde müşterilerinden ve tedarikçilerinden yeni fikir ve bilgi akışı açısıdan faydalandıklarını göstermiştir (Mowery, Oxley, ve Silverman, 1996; Dyer ve Singh, 1998). Yine yenilikçilik alanındaki çalışmalar tekrar eden, uzun süreli ilişkilerin, aile şirketlerindeki gibi, genelde marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri için faydalı olduğunu göstermiştir (Krackhardt, 1992). Marjinal artan yenilikçilik faaliyetleri rutinleşmiş öğrenmeyi gerektirir ki böyle bir öğrenme fazla değişiklik gerektirmeyen ilişkilerden faydalanır (Hagedoorn ve Duysters, 2002). Öte yandan radikal-köklü yenilikçilik faaliyetleri rutinleşmemiş, sürekli değişimi gerektiren ve yeni alternatiflere açık bir deneyimi gerektirir. Buna göre:

Hipotez 7: Aile şirketlerinin uzun süreli müşterilerden gelen gelirleri arttıkça bu şirketlerin radikal-köklü yenilikçilik faaliyetlerine yatırımları azalacaktır.

Önerilen hipotezler Şekil 1'de özetlenmiştir.

3. ÖRNEKLEM VE VERİ ANALİZİ

Aile şirketleri dünya ve Türkiye ekonomisi için büyük öneme sahiptir (PWC Aile Şirketleri Arastirmasi, 2012). Türkiye'de devlet sektörü dışındaki işletmelerin ekseriyeti aile şirketleri statüsüne girmektedir (Gündüz ve Tatoğlu, 2003). Holding diye tanımlandırılan büyük işletme grupları da genellikle 'aileler' tarafından control edilmektedir. Buna göre Yurtoğlu (2000) çalışmasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (Borsa İstanbul)'nın %75'inin aile şirketi bağlarının olduğunu göstermiştir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar şirketlerde yapılan yenilikçilik faaliyetlerinin ekonomik büyümenin kaynağı olduğunu göstermiştir (Sat, 2005). Türkiye'de aile şirketlerinin yukarıda belirtilen varlığı göz önüne alındığında, Türkiye'de yenilikçilik faaliyetlerini anlamak için aile şirketlerini içeren kapsamlı bir araştıma yapılması gerekmektedir. Bu amaçla önerilen projede öncelikle aile şirketlerinde yenilikçilik faaliyetleri olmak üzere aile şirketlerini içeren kapsamlı bir veri toplama işlemi hedeflenmektedir.

Örneklem almaya Tatoğlu, Kula ve Glaister'in 2008 çalışmasına benzer olarak Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) Sanayi Veritabanı'ndaki şirketler incelenerek başlanacaktır. Bu veritabanında belirlenen imalat ve servis alanında iş yapan tüm aile şirketleriyle irtibat kurulması hedeflenmektedir. Ayrıca bu veritabanının özellikle şirket büyüklük ölçeği konusunda varyans sağlanması açısından İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) veritabanıyla da desteklenmesi hedeflenmektedir.

4. ÖZET VE PROJENİN KATKÍLARÍ

Günümüzün rekabetçi iş ortamı şirketlerin değişen koşullara uyum sağlamasını gerektirmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki iş dünyasında başarılı olan şirketler yalnız bugün verimli olanlar değil aynı zamanda yarınki değişimleri düşünen ve bu değişimler için kendilerini geliştiren şirketlerdir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu nedenle aile şirketleri de başarılı olmak için kendilerini değişen iş dünyasına uyum sağlayacak mentaliteyi yakalamalı ve bu amaçla çalışmalıdırlar. Ancak aile şirketlerinin hangi özellikleri onlara bu uyum sağlama çabasında yol gösterecek ya da engel olacaktır? Özetle bu projede aile şirketlerinin yarınlara uyum sağlama çabasında yenilikçilik faaliyetlerinde nelerin yardımcı ya da engel olabileceğine dair model geliştirip, bu modeli Türkiye'deki aile şirketleri üzerinde test edeceğiz.

Araştırmamız aile şirketlerinin mülkiyet ve işletme şeklindeki hangi özelliklerinin bu şirketleri yarınlara taşiyacak radikal-köklü ve marjinal artan yenilikçilik hareketlerine katkı sağladığını –ya da bazı koşullarda engel olduğunu göstererek ulusal ve uluslararası literatürdeki aile şirketleri araştırmalarına ve yenilikçilik alanındaki araştırmalara katkı sağlayacak ve Türkiye'deki aile şirketlerindeki yenilikçilik hareketlerine katkıda bulunarak bu çalışma aile şirketlerine yenilikçilik faaliyetleri yönetimi konusunda yol gösterecektir.

KAYNAKÇA

Amihud Y. ve Lev, B. 1999. Does corporate ownership structure affect its strategy toward diversification? *Strategic Management Journal,* 20(11): 1063–1069.

Beckman, C. M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4): 741-758.

Bertrand, M., Johnson, S., Samphantharak, K., ve Schoar, A., 2008. Mixing family with business: a study of Thai business groups and the families behind them. *Journal of Financial Economics*, 88: 466-498.

Cao, Q., Gedajlovic, E., ve Zhang, H. 2009. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4): 781-796.

Chandler, A. D. Jr. 1990. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: The Belknap Press.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Sharma. P. 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 555-575.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. ve Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 23(4): 19-39.

Davis, J., Schoorman, R. ve Donaldson, L. 1997. Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1): 20-47.

Dillman, D. A. 2000. *Mail and telephone surveys: The total design method*, 2nd Edition. New York: John Wiley and Sons.

Dittrich, K., Duysters, G.M. 2007. Networking as a means to strategic change : the case of open innovation in mobile telephony. *Journal of Product Innovation Management*, *24*(6): 510-521.

Dreux, D. R. 1990. Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), 225-243.

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.

Floyd, S. W. ve Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1):154-177.

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., ve Lansberg, I. 1997. *Generation to generation*. Boston: Harvard Business School Press.

Gibson, C. B. ve Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2): 209-226.

Green, K. M., Covin, J. G. ve Slevin, D. P. 2008. Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23: 356-383.

Gündüz, L., ve Tatoğlu, E. 2003. A comparison of the financial characteristics of group affiliated and independent firms in Turkey, *European Business Review*, 15(1): 48 – 54.

Habbershon, T.G. ve Williams, M.L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* 12 (1): 1–22.

Hagedoorn, J. ve Duysters, G. 2002. External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions. *Journal of Management Studies*, 39(2): 167-188.

Huber, G. P. ve Power, D. J. 1985. Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(April): 171–180.

Holmqvist, M. 2004. "Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration. An Empirical Study of Product Development", *Organization Science*, 15 (1): 70-81.

Janis, I. L. 1982. *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.

Katila, R. ve Ahuja, G. 2002. Someting old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1183-1194.

Kelly, L. M., Athanassiou, N. ve Crittenden, W. F. 2000. Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family Owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 25 (2): 27-42.

Kogut, B. ve Zander, U. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, And the Replication of Technology. Organization Science, 3(3): 383-397.

Krackhardt, D. 1992. The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. In N. Nohria ve R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*: 216–239. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lansberg, I. 1999. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

Lavie, D. ve Rosenkopf, L. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(6): 797-818.

Le Breton-Miller, I. ve Miller, D. 2006. When and Why do Family Businesses Outperform? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 731-746.

Levinthal, D.A. ve March, J.G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., ve Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646–672.

Lyman, A. 1991. Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review*, 4: 303-324.

March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.

Miller, D., Steier, L., ve Le Breton-Miller, I. 2003. Lost in time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 513-531.

Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Harvard Business Press, Boston, MA.

Morck, R., Shleifer, A., ve Vishny, R.W. 1990. Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisitions? *Journal of Finance*, 45(1): 31-48.

Morck, R., Strangeland, D., ve Yeung, B. 1998. Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease? *NBER Working Paper* no. 6814: 1–68.

Morris, M. H. 1998. *Entrepreneurial intensity*. Westport, CT: Quorum Books.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., ve Silverman, B. S. 1996. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, Winter: 77-91.

Musteen, M., Barker, V.L., ve Baeten, V.L. 2006. CEO attributes associated with attitude toward change: the direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5): 604-12.

Nelson, R. R. ve Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Nordqvist, M. 2005. Familiness in Top Management Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 285-291.

PWC Aile Şirketleri Arastirmasi, 2012, http://taider.org.tr/assets/images/content2/pwc-kuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf

Rosenkopf, L. ve Almeida, P. 2003. Overcoming local search through alliances and mobility. *Management Science*, 49(6):751-766.

Salvato, C. 2004. Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *Journal of Private Equity*, 7(3): 68-76.

Sat, N. A. 2005. Türkiye'de Yenilikçilik ve Teknoloji Yenileştirme Politikaları. TÜHİS, Mayıs: 85-93.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., ve Dino, R.N. 2003. Exploring the agency consequences

of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2): 179-194.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., ve Buchholtz, A.K. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2): 99-116.

Shanker, M. C. ve Astrachan, J. H. 1996. Myths and Realities: family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*, 9(2): 107-119.

Sharma, P., Chrisman, J.J., ve Chua, J.H. 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review,* 10, 1-35.

Sirmon, D.G. ve Hitt, M.A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 27(4): 339-358.

Stavrou, E. 1999. Succession in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(3): 43-61.

Tatoğlu, E., Kula, V., ve Gleister, K. W. 2008. Succession Planning in Family-owned Businesses Evidence from Turkey, *International Small Business Journal*, 26 (2): 155-180

Tushman, M. L. ve O'Reilly. C. A. I. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review,* 38(4): 8-30.

Wasti, A. S. ve Fiş, A. Mç Örgüt kültüründe sıkılık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* (forthcoming)

Yurtoğlu, B. B. 2000. Ownership Structure of Turkish Listed Firms, *Istanbul Stock Exchange Finance Award Series* Vol. I, 55-84, Istanbul.

Zahra, S. A. 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1): 23-40.

MARKALAŞMA STRATEJİLERİ ve ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hale ALAN, Başkent Üniversitesi, haletpe@gmail.com

ÖZET

Günümüz rekabet şartlarındaki konumu göz önüne alındığında doğru marka stratejileri oluşturan işletmelerin önemli ekonomik avantajlar kazandıkları ve markalarının değerlerini artırdıkları görülmektedir. Marka yaratmanın ilk adımı örgüt yapısını buna uygun hale getirmektir. İşletmelerde markalaşma stratejileri organizasyonun yapısı ile ilişkilendirilmektedir. Örgüt yapısı marka stratejilerine uyum sağladığı sürece markalaşma stratejileri başarılı olmaktadır. Bu çalışmada yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda örgütün yapısal unsurları (biçimsellik, merkezilik, uzmanlaşma, iş bölümü-karmaşıklık) ile markalaşma stratejileri (yeni markalama, hat genişlemesi, çoklu markalama ve marka genişlemesi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütlerin yapısal unsurları ile marka stratejilerinin birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yapı, Biçimsellik, Merkezilik, Uzmanlaşma, Markalaşma Stratejileri, Marka

GİRİŞ

Marka, işletmelerin değer ve güç göstergesidir. Markanın en önemli işlevlerinden biri, sicile kaydedildiğinde, diğer bir deyişle, tescil edildiğinde yasallaşması ve üreticiye yasal koruma sağlamasıdır (Mucuk, 2001: 135). Marka olmak; işletme, üretim, pazarlama, satış, dağıtım, servis ve tanıtım konularında, bir ticari organizasyonun bir bütün olarak başarılı olması demektir. Yani bir firmanın ya da ürettiği bir mal ve hizmetin isminin herkesçe bilinmesi, duyulması, çok meşhur olması onun bir marka olmasına yetmemektedir. Marka demek ticari başarı demek, verimlilik demektir. Genelde firmalar bir marka yarattıklarını düşünürlerken, sadece meşhur isimler yaratabilmektedirler (Bayraktar, 2010). Markalaşma pazarlama çalışmalarından önce gelmektedir, örgütün gerçek değerlerinin ifadesidir. Marka stratejisinin seçimi markanın tutundurulmasında ve marka değerinin oluşturulmasında çok önemlidir. Markalaşma sürecinde işletmelerin verecekleri en önemli ve en kritik karar, hangi marka stratejisinin seçileceğidir. Bir marka için belirlenen strateji, o markanın pazarda diğer markalarla rekabet edebilmesini sağlama amacını taşımakta ve markanın bilinirliğini artırarak uzun vadeli marka planlarının temelini oluşturmaktadır (Chapleo, 2013).

Yazında en çok belirtilen markalaşma stratejileri yeni markalama, hat genişlemesi, çoklu markalama ve marka genişlemesidir (Kotler, 2000). Yeni markalama stratejisinde ürün ve hizmetler yeni bir marka olarak üretilir. Her üretilen ürün veya hizmet eşsiz bir değere sahiptir ve benzersiz bir marka kimliği ile oluşturulur. Hat genişlemesi stratejisi daha fazla pazara hakim olma amacı güden şirketlerin uyguladığı ve pazar geliştirmeye katkı sağlayan markalaşma stratejisidir. Hat genişletme, yenilikçi bir anlayışla değişik özellikler ekleme amacı taşır. Hat genişletme iletişim ve dağıtım maliyetlerini yükseltmektedir. Hat genişletme stratejisine örnek olarak Coca-Cola firmasının coke ve diet coke üretmesi Nestle firmasının kafeinli ve kafeinsiz nescafe üretmesi örnek olarak gösterilmektedir (Kapferer, 1992:154). Marka genişlemesi stratejisi üreticilerin yeni çözümler sunması için aynı üretim dalında üretimi çeşitlendirme stratejisidir. Örnek olarak sabun üreten bir üreticinin şampuan üretimi de yapması verilebilir. Çoklu markalama stratejisi farklı gelir grubuna hitap eden ürün çeşidine sahip olan firmalar tarafından genellikle benimsenen markalaşma stratejisidir. Bu stratejiyi kullanan firmaya örnek olarak Nokia gösterilebilir. Marka genişlemesi stratejisi yeni ürünler ile pazarda yer almak isteyen örgütlerde çok fazla tercih edilen bir stratejidir.

Örgüt yapısının özellikleri örgütlerin marka stratejilerini etkileyen en önemli unsurlardır. Miller (1987, 1992) çalışmalarında strateji, yapı ve çevre değişkenlerinin birbiriyle ilişkili olduğunu ve örgüt yapısını çevreye uyarlayan örgütlerin dış çevre gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayan örgütler olduğu ortaya çıkarmıştır. Fredrickson (1986), stratejinin yapıyı belirlediği konusunda farklı sonuçların bulunduğuna dikkat çekmekte; önceleri stratejinin yapısal düzenlemeleri belirlediği şeklindeki araştırma sonuçlarının, günümüzde yerini, yapının stratejiyi belirlediği şekline dönüştüğünü öne sürerken; özellikle merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklık boyutlarının strateji üzerindeki önemli etkileri üzerinde durmaktadır. Chandler (1962), örgüt yapısının stratejiyi izlemediğini, her strateji değişiminin mutlaka örgüt yapısında değişimler yaptığını ancak, bu değişimlerin hızlı olmadığını, uygulama aşamasında ve yönetsel sorunlar ortaya çıktığında, aşama aşama ve belirli bir zaman süresi içinde gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur.

Örgütler stratejilerinin bir parçası olarak güçlü markalar yaratma ihtiyacı duyarlar ve örgütlerin başarıları çoğunlukla markalarının başarısına bağlıdır. (Keller, 2001; Kay, 2006). Marka stratejisi ile örgüt stratejisi arasındaki ilişki çok yakındır. Her iki alanda da hedef, sürdürülebilir rekabetçi bir avantaj elde etmektir (Akdeniz Ar, 2002). Marka yaratmak, işletme stratejilerinin arasında yer almalıdır. Örgütler, markaya ilişkin mesajların iletilmesine ve olumlu bir marka imajının oluşmasına dair çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. Marka yaratmanın ilk adımı; şirket içinde bir organizasyona bu görevi vermek olmalıdır. Örgütler farklı marka stratejileri için farklı yapıları benimserler. Bir ürünün marka olabilmesi için ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verecek yeni bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir (Turgay, 2001). Marka stratejileri değişiyorsa, hiç kuşkusuz buna bağlı olarak örgüt yapısı da değişecektir. İş pozisyonları, bunlara bağlı görev ve sorumluluklar, pozisyonlar arası ilişkiler ve işletmenin örgüt şeması da işletmedeki marka stratejisi değişimine göre farklılaşır. Strateji ve yapı konusundaki araştırmalar incelendiğinde, büyümek, başarılı ve verimli olmak isteyen şirketlerin yapılarını devamlı gözden geçirmeleri gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır (Drucker, 1994; Chandler, 1962). Yapılar stratejilere uyum sağladığı sürece stratejiler uygulanabilmektedir. Örgüt yapısı stratejinin gereklerini yerine getiremiyorsa atıl kalır ve maalesef atıl kalan bir yapı da günümüzün rekabetçi şartları altında hayatta kalamaz. Örgütlerin marka stratejilerindeki sorunları arasında örgüt yapı unsurlarındaki engeller ön sıralarda gelmektedir.

Strateji çalışmalarına koşul bağımlı yaklaşımlar yeni değildir (Hofer, 1975). Koşul bağımlılık unsurları örgütlerin strateji yönelimlerini etkilemektedir (Hofer, 1975). Koşul bağımlılık araştırmacılarına göre stratejiye örgüt yapısı adapte olmalıdır. Çünkü strateji ve örgütsel yapı arasında sıkı bir bağ vardır (Sapolsky, 1967). Koşul bağımlılık faktörleri vizyon, destek, liderlik, bütçe ve deneyim değişkenlerinin katkısıyla markaların konumlandırılması ve yönetilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Bridson ve Evans 2004; Napoli 2006). Koşul bağımlılık kuramına göre yapı biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, karmaşıklık ve iş bölümü gibi koşul bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Örgüt yapısı kavramı farklı açılardan incelense de, araştırmalarda en çok merkezileşme, biçimselleşme, karmaşıklık, iş bölümü ve uzmanlaşma boyutları üzerinde durulmaktadır (Blackburn,1982).

Speak (2003)'de vurgulandığı gibi örgüt yapısı merkezi olan firmalar marka stratejilerinde başarılı olmakta ve marka genişlemesi stratejisini daha fazla uygulamaktadır. Literatürde yapılmış çalışmalar örgüt yapı unsurları ve dış çevredeki değişimlerin marka stratejilerini etkilediğini göstermektedir (Shocker, Srivastave ve Reukert, 1994). Gummesson, (1994)'e göre örgüt yapısı marka stratejilerini belirlemede çok önemli bir rol üstlenmektedir. Marka belirsizliklere karşı koruma amacı taşımaktadır, biçimselleşme, uzmanlaşma ve

işlevlerin standartlaşma düzeyinin yüksek olduğu örgütler markalaşmada başarılı olmaktadırlar (Martenson, 2007). Damanpour (1991)' a göre, üretim yapan örgütlerde, biçimsellik ile hem ürün hem süreç üretimleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Benzer şekilde Craig (1995)' de biçimselliğin yeni ürün üretimini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir.

Bu anlatılanlar sonucunda bu çalışmada temel olarak hedeflenen, örgüt yapı unsurları (merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma, iş bölümü-karmaşıklık) ile markalaşma stratejileri (*yeni markalama, hat genişlemesi, çoklu markalama ve marka genişlemesi*) arasında bir ilişkinin varlığının ortaya çıkartılması hedeflenmiştir. Çalışmanın amacı marka stratejileri ile örgüt yapı unsurları arasındaki ilişkileri koşul bağımlılık bakış açısıyla değerlendirmek, örgüt yapı unsurları ile markalaşma stratejileri arasındaki ilişkileri ve firmaların uyguladıkları markalaşma stratejilerini ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın hipotezi; "Markalaşma Stratejileri (*yeni markalama, hat genişlemesi, çoklu markalama ve marka genişlemesi*) ile örgütsel yapı boyutları (biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, iş bölümü-karmaşıklık) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." olarak belirlenmiştir.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve YÖNTEMİ:

Bu çalışmada, gıda sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin bisküvi, çikolata ve şeker üretiminde önde gelen ve bilindik markalarına ve en fazla marka tescil/başvuru sayısına sahip olan 137 şirkete ulaşılmış, 62 şirketin marka stratejileri ve örgüt yapıları incelenmiştir. Türkiye'de bisküvi, şekerleme, çikolata sektörü son yıllarda pazarda fark yaratacak ürün gruplarının imalatıyla istikrarlı bir büyüme yakalamıştır. Bu nedenle marka stratejisi konusunda araştırma yapılabilecek özelliklere sahip bir sektör olduğu düşünülmüştür. Bu çalışmada literatürden derlenen bilgiler doğrultusunda araştırma yöntemi olarak niceliksel yöntemler kullanılmıştır. Bu sektörde faaliyet gösteren en fazla marka tescil/başvuru sayısına sahip firmanın üst düzey yöneticileri (üretim, pazarlama, ar-ge, marka yöneticisi vs.) veya yardımcılarına anket kâğıdı iletilmiştir. Firma bilgileri ve marka\marka başvuru sayısı bilgileri bu konuda tek yetkili merci olan Türk Patent Enstitüsünden temin edilmiştir. Araştırma için literatürden derlenen kapalı uçlu sorulardan oluşan anket ve soru kâğıdı kullanılmıştır. Ankete cevap verenlerin görüşleri; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde ölçülmüştür. Anket ve soru kâğıdında şirket bilgisine yönelik genel sorular, marka stratejisini belirlemeye ve örgütsel yapı değişkenlerine yönelik Likert ölçeğine dayanan sorular/açıklamalar ve düşünce/yorumların ölçülmesine dair açıklamalar olmak üzere çeşitli bölümler bulunmaktadır. Analizler için SPSS 21.0 versiyonu kullanılmıştır.

BULGULAR

Çalışmanın evrenini oluşturan 137 işletmeye soru kâğıdı ve anket ulaştırılmış bunlardan 62 şirketin marka stratejileri ve örgüt yapı özellikleri belirlenmiş ve analizler yapılmıştır. Nicel verilerin analiz sonucuna göre; veriler nonparametrik dağılım özelliği göstermiştir. Yapısal özellikler anketi faktör analizi sonucunda faktör yükleri düşük olan sorular analizlere dâhil edilmemiş ve biçimselleşme beş, merkezileşme beş, uzmanlaşma beş, iş bölümü ve karmaşıklık beş soruya indirgenmiştir. Marka stratejileri özellikle bu konuda yapılan tezlerden faydalanılarak her bir stratejiyi belirlemeye odaklanan beşer sorudan oluşan anket kullanılmıştır (Erdem, 2000; Akdeniz Ar, 2002; Bayraktar, 2010; Ünlü, 2005). Sorulara verilen yanıtlar tutarlı bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik testi değerleri (cronbach alpha) şu şekildedir;

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Göstergeleri

Değişkenler	Cronbach Alfa Katsayıları (α)
Biçimsellik	,870

Merkezileşme	,730
Uzmanlaşma	,780
İş Bölümü-Karmaşıklık	,698
Yeni Markalama Stratejisi	,694
Hat Genişlemesi Stratejisi	,754
Çoklu Markalama Stratejisi	,650
Marka Genişlemesi Stratejisi	,630

Tablo 2. Marka Stratejileri Göstergeleri

	Frekans	Yüzde
Yeni Markalama Stratejisi	10	11,29
Hat Genişlemesi Stratejisi	9	16,12
Çoklu Markalama Stratejisi	7	14,52
Marka Genişlemesi Stratejisi	36	58,07
TOPLAM	62	100

Tablo 2 çalışmaya katılan şirketlerin uyguladıkları marka stratejilerini göstermektedir. Buna göre şirketler tarafından en fazla marka genişleme stratejisi uygulandığı görülmektedir.

Tablo 3: Korelâsyon Analizi Tablosu

		Biçimsellik	Merkezilik	Uzmanlaşma	İş Bölümü Karmaşıklık
Yeni Markalama Stratejisi	Pearson Korelâsyon	,343**	,234**	,574**	,547**
	Anlamlılık	,179	,101	,108	,106
Hat Genişlemesi Stratejisi	Pearson Korelâsyon	,241**	,374**	,234**	,186**
	Anlamlılık	,139	,135	,098	,090
Çoklu Markalama Stratejisi	Pearson Korelâsyon	,274**	,154**	,374**	,410**
	Anlamlılık	,103	,166	,145	,155
Marka Genişlemesi Stratejisi	Pearson Korelâsyon	,647**	,334**	,660**	,774**
	Anlamlılık	,100	,166	,126	,105

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (p<0.05) ** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.(p<0.05)

Markalaşma Stratejileri ile örgütsel yapı unsurları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonucunda; yeni markalama stratejileri ile biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma, iş bölümü-karmaşıklık boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur **(p=0,179, p=0,001, p=0,108, p=0,106)**. Hat genişleme stratejileri ile biçimsellik, merkezilik, uzmanlaşma ve iş bölümü-karmaşıklık boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki söz konusudur **(p=0,139, p=0,135, p=0,098, p=0,090)**. Çoklu markalama stratejileri ile biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezilik arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki varken **(p=0,100, p=0,166, p=0,145, p=0,155)**, iş bölümü-karmaşıklık ile negatif yönde zayıf bir ilişki vardır **(p=-,105)**. Marka genişleme stratejileri ile biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve iş bölümü-karmaşıklık arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır **(p=0,100, p=0,166, p=0,126, p=,105)**.

Analizler sonucunda markalaşma stratejilerinin biçimsellik düzeyi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkiye sahip olduğu, markalaşma stratejisini oluştururken örgütlerin sürekli rekabet avantajı elde etme amacıyla yazılı kurallar, prosedürler ve talimat miktarının fazla olmasını avantajlı olduğunu kabul ettikleri ortaya çıkmıştır. Biçimselliğin markalaşma üzerinde pozitif etkileri olduğunu ifade eden çalışmalara göre oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Merkezileşme düzeyi yüksek olan (karar verme hakkı üste yönetimde olan) örgütlerde markalaşma stratejileri olumlu yönde olmaktadır. Merkezi bir örgüt yapısı ile şirketler küresel markalara sahip olabilmektedir. Tüm marka stratejileri için merkezi bir örgüt yapısının olması beklenmektedir. Uzmanlaşma düzeyinin yüksek olması çalışanların görevlerinin sınırlı olduğunu ifade etmektedir. Markalaşma stratejileri yüksek düzeyde birimler arası bütünleşme ve koordinasyon gerektirdiğinden örgüt marka stratejilerinde yüksek düzeyde uzmanlaşma derecesinin olmasını gerektirmektedir. Markalaşma stratejileri örgüt içinde birçok bölüm ve alt sistemle iletişim halinde olmayı gerektirdiğinden bu faaliyetlerin fazlalığı karmaşıklık düzeyinin yüksek olmasını ifade etmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma ile gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin markalaşma stratejileri ile örgüt yapı özellikleri arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmıştır. Marka stratejileri, ürünün sunduğu yararlar ve hedef tüketicilere bağlı olarak, öncelikle firma içindeki tüm markaların bütünleştirildiği örgüt stratejileri doğrultusunda ele alınmalıdır. Markalaşma sürecinde işletmelerin verecekleri en önemli ve en kritik karar, hangi marka stratejisinin seçileceğidir. Ürünün özelliklerine, arz- talep elastikiyetine, pazarın tanınmasına ve piyasa koşullarına, dağıtım sistemine, fiyat mekanizmasına ve tüketici yapısına bağlı olarak, her üründe ve her sürümde farklı politikalar izlenmektedir. Marka stratejisi kararında en fazla sorun firmanın çoklu markalaşma stratejisi izleyip izlemeyeceği konusunda çıkmaktadır (Akdeniz Ar, 2002: 38). Araştırmaya katılan firmalar tarafından en fazla marka genişleme stratejisi uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Türkiye'de gıda sektörü markalaşma konusunda üstünlüklere sahip bir sektördür. Bu çalışmada bisküvi, çikolata ve şeker üretiminde önde gelen markalara sahip firmalara ulaşılmış ve veri toplanmıştır. Bu çalışmada markalaşma stratejileri (*yeni markalama, hat genişlemesi, çoklu markalama ve marka genişlemesi*) ile örgüt yapı boyutları (*biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, iş bölümü-karmaşıklık*) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışmanın hipotezi kabul edilmiştir.

KAYNAKÇA

Akdeniz AR, Aybeniz (2002), "Marka Yaratma Stratejileri ve Bir Uygulama Örneği", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Bayraktar, S. (2010), "Marka Stratejileri Ve Türkiye Bitkisel Yağ Sektöründe Marka Stratejilerinin Çok Boyutlu Ölçekleme Tekniği İle Analizi", Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Blackburn, R. S. (1982), "Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal", Academy of Management Review, January, 59-66

Bridson, K., ve J. Evans. (2004), "The Secret to a Fashion Advantage is Brand Orientation", International Journal of Retail and Distribution Management 32 (8), 403–11.

Chandler, A.,D. (1962), "Strategy and Structure". Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

Chapleo, Chris, (2013), "Brand 'İnfrastructure'in Nonprofit Organizations: Challenges to Successful Brand Building?", Journal of Marketing Communications, DOI: 10.1080/13527266.2012.741609

Craig, T. (1995), "Achieving Innovation Through Bureaucracy: Lessons from the Japanese Brewing Industry", California Management Review, 38, 8-36.

Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation", Academy of Management Journal, 34, 555-591.

Drucker, Peter F. (1994), "Gelecek için Yönetim", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

Erdem, Ş. (2000). "Konumlandırma, Marka Stratejileri Ve Cep Telefonu Markalarına Yönelik Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Gummesson, E., (1994), "Making Relationship Marketing Operational", International Journal of Service Industry Management, 5(5), 5-20

Hage, Jerald ve Aiken, Michael, (1967), "Program Change and Organizational Properties: A Comparative Analysis", Amer. J. Sociol., 72 (5), 503-509.

Kapferer, J.-N. (1992). "Strategic Brand Management", Free Press, New York, NY and Kogan Page, London.

Kay, M, (2006), "Strong brands and corporate brands", European Journal of Marketing, 40(7/8), 742-760.

Keller, K. L. (2001), "Mastering the Marketing Communication Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs", Journal of Marketing Management, 17, 819-847.

Kotler, P. (2000), "Marketing Management", The Millennium Edition, 10th Edition, Prentice Hall.

Mårtenson, R. (2007), Corporate Branding in Cross-Cultural Environments, "Communication in the Baltic Region: Cultural Challenges"´Visby, December 6-7, 2007.

Mucuk, İsmet (2001), "Pazarlama İlkeleri", Geliştirilmiş 13.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Napoli, J. (2006), "The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance", Journal of Marketing Management, 22: 673–694.

Sapolsky, Harvey, M. (1967), "Organizational Structure and Innovation", The Journal of Business, Vol. 40, No. 4, pp. 497-510

Shocker, A.D., Srivastave R.K. ve Reukert R.W. (1994), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: an Introduction to Special Issue", Journal of Marketing Research 31: 149-158.

Speak, K. D. (2003), "What is your Organization's Brand Management Competency?" Brand Tool Box, Ltd.

Turgay, T, (2001), "Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi", A Review of Social, Economic and Business Studies, Vol.1, No.1, ss. 209-218

Ünlü, N. (2005), "Marka Yaratma Stratejileri: Hazir Giyim Sektöründe Bir Uygulama", Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

6. OTURUM

Örgütsel Adalet

Örgütlerde Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutumlar İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma
Serdar BOZKURT

Algılanan Mağduriyet Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi
İlksun Didem ÜLBEĞİ, Hüseyin ÖZGEN

Kurumsal Değişim Süreçlerinde Kuruma Güvenin, İletişimin ve Algılanan Adaletin Rolü
Neşe SARUHAN

ÖRGÜTLERDE SESSİZLİĞİN AZALTILMASINA YÖNELİK TUTUMLAR İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Serdar BOZKURT, Yıldız Teknik Üniversitesi, sbozkurt@yildiz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kamu ve özel sektör çalışanları arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik olumlu yöndeki tutumlar ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde güçlü düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet, Tutum, Kamu ve Özel Sektör Çalışanları

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, küreselleşme, artan müşteri beklentileri ve gelişmiş teknoloji gibi değişim güçleri nedeniyle çalışanlarından daha fazla talepte bulunmaktadırlar. Bu doğrultuda örgüt içerisinde geleneksel emir-komuta zincirine yönelik daha az uygun olan bir çalışma ortamı oluşmakta ve çalışanların faaliyetlerinde daha fazla girişimci olmaları, inisiyatif ve sorumluluk almaları ile yaratıcı olmaları beklenmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997:37). Örgütlerin yukarıda belirtilen çevresel değişimler karşısında hayatta kalabilmelerinin yollarından biri de çalışanların örgütte bilgiyi paylaşmaktan çekinmemeleri ve örgüt içerisinde talepler/sorunlar karşısında seslerini çıkarmaları ile sağlanabilecektir (Vakola ve Bouradas, 2005:441). Ancak, örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalmaları örgütü, değişim güçleri karşısında atalete ve çöküşe sürükleyebilir. Bu bağlamda çalışanların ve yönetimlerin örgütlerde sessizliğe yönelik tutumları ve bu tutumları etkileyebilecek faktörlerden biri olan örgütsel adalet algısının incelenmesi önemli bir olgu haline gelmiştir.

Araştırmada öncelikle incelenen değişken "örgütsel sessizliğe yönelik tutumlardır". Bu tutumların incelenebilmesi için örgütsel sessizlik kavramının açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Örgütlerde sessizlik kavramının temelinde, sessizlik ve çalışan sessizliği kavramları yatmaktadır. Sessizlik kavramı yönetim yazınında, ilk defa Hirschman tarafından ifade edilmiştir. Hirschman (1970) sessizliği, "pasif yönde gerçekleşen bir bağlılık (loyalty) ile aynı anlamda kullanarak çalışanın örgütüne karşı yapıcı bir tepkisi" olarak tanımlamıştır (Çakıcı, 2007:149). Çalışan sessizliği kavramı ise Morrison ve Milliken (2000:707) tarafından "çalışanların örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve kaygılarını ifade etmekten çekiniyor olmalarının örgüt içerisinde baskın bir tercih olarak görülmesi" olarak ifade edilmiştir. Pinder ve Harlos (2001:334) ise çalışan sessizliğini, "örgütlerde değişimi gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olarak algılanan çalışanların, örgütsel koşullar hakkında davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine yönelik gerçekçi ifadelerden uzak durması" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamalar çerçevesinde *örgütsel sessizlik; "çalışanların elde ettikleri bilgileri, diğer çalışma arkadaşlarından kasıtlı olarak saklaması"* olarak ifade edilebilmektedir. Bir durumun örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilmesi için, çalışanın bilinçli bir şekilde işi ile ilgili bir bilgiyi (öneri, soru veya görüş) diğer çalışanlarla paylaşmaması veya iletişim kurmaması gerekmektedir. Burada çalışan, işe yönelik görüş ve fikirlerin bastırılmasını içeren bir davranış tarzı sergilenmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008:40). Bu kavramlara bağlı olarak örgütlerde ortaya çıkan sessizlik ise, örgütsel sessizlik iklimi olarak adlandırılabilir.

Van Dyne, Ang ve Botero örgütsel sessizliği; *kabul edilen sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik* şeklinde üçlü bir sınıflandırma ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre; *kabul edilen sessizlik;* çalışanın pasif bir şekilde kasıtlı olarak sessizlik davranışı göstermesidir. *Savunmacı sessizlik ise*, çalışanın zor bir durumda kalması halinde -misilleme olasılığına bağlı olarak- işle ilgili bilgileri bilerek ifade etmemesidir. *Örgüt yararına sessizlik* ise, örgütteki diğer çalışanların yararına olacak şekilde işe ilişkin bilginin bireyin kendisinde saklı kalmasıdır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012). Vakola ve Bouradas'ın (2005) çalışmasında ise örgütsel sessizlik ve bu olguya bağlı olarak oluşan örgütsel sessizliğe yönelik tutumlara etki eden faktörler ise dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; ***tepe yönetimin sessizliğe karşı tutumu, yöneticinin/şefin sessizliğe karşı tutumu, iletişim fırsatları ve çalışanın sessizlik davranışıdır.***

- ***Tepe yönetimin sessizliğe karşı tutumu:*** Tepe yönetimin sahip olduğu tutum ve düşünce tarzı, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir. Buna göre tepe yönetim, "çalışanların kendi çıkarlarını düşündüğünü ve onların güvenilmez olduğu yönünde bir tutuma" sahipse, asttan üste doğru gerçekleşebilecek nitelikteki bir örgütsel iletişimi teşvik etmeyecektir. Yine "tepe yönetimin örgütsel sorunları en iyi bildiği" yönündeki düşünce örgütte yaygınsa, örgütsel sessizlik sözkonusu olabilecektir. Örgütsel sessizliğin oluşmasındaki diğer bir olasılık da çalışanlar/departmanlar arasındaki yersiz anlaşmazlıklar ve muhalefetten kaçınılması gerektiği yönündeki tepe yönetimin tutumudur. Bu tutumun temelinde ise, örgütlerin sağlıklı şekilde çalışmasının ancak anlaşma ve uzlaşma ile sağlanabileceği yönündeki kanı yatmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 53). Bu bağlamda, çalışanların fikirlerinin çatışması veya örgütte muhalefet istenmiyorsa, tepe yönetim bu durumlara neden olabilecek herhangi bir reaksiyonu önlemek için örgütsel politikalar oluşturabilir (Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari, 2012:736).

- ***Yöneticinin/şefin sessizliğe karşı tutumu***: Yöneticinin çalışanına yönelik tutumu da örgütlerde sessizliği meydana getirebilir. Örneğin; bir yönetici, çalışanlarını fırsatçı bireyler olarak tanımlamışsa, onların karar verme sürecine katılmalarına izin vermeyecektir. Yine fırsatçı olarak düşünülen bir çalışan, önerilen bir değişiklik karşısında endişesini belirttiği zaman, yönetici bu durumu büyük bir tehlike olarak düşünüp, çalışanın endişesini reddedecek veya kabul edilemez bir düşünce olarak görecektir. Aynı zamanda yöneticinin tutumu, çalışanların örgüte yönelik bakış açılarında söz haklarının olup olamayacağını da etkileyebilir. Örneğin; bir departman yöneticisi astlarının örgütün politikaları hakkında kendi bakış açılarını ifade etmelerine izin vermiyorsa veya karşıysa örgütsel sessizlik artabilecektir. Ayrıca yönetici-çalışan arasındaki ilişki de örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Bu ilişkinin derecesi karar verme süreci sırasında daha fazla artmaktadır. Özellikle örgütte spesifik bir kararın verilmesi sırasında, yöneticinin çalışanlarına karşı olumsuz tutumu veya yukarıdan-aşağıya doğru geribildirim vermemesi durumunda örgütsel sessizlik oluşabilir. Bu çerçevede, örgütsel sessizlik ile yönetici-çalışan ilişkisinin derecesi, sosyo-kültürel benzerlikler, işgücündeki istikrar ve informal gruplar arasında doğrudan bir ilişki sözkonusudur (Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari, 2012:736).

- ***İletişim Fırsatları:*** Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel düzeyde iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012:139). Örgütlerde iletişim fırsatlarının bulunması; bilginin çalışanlar arasındaki

paylaşımını ifade etmenin yanı sıra, iletişimin taraflarının birbirini ciddiye alması ve çalışanın söz söyleyebilmesi/sesini çıkartabilmesi anlamlarına gelebilecektir. Bu durum da örgütteki şeffaflık, açıklık ve güven ortamının varlığından söz edilmesini sağlayabilir (Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani ve Alvani, 2012:1273).

- ***Çalışanın Sessizlik Davranışı:*** Çalışanın, işe yönelik fikirler ve örgütsel konular hakkında belirteceği görüşünden veya kararından endişe etmesi ve bu fikirlerini kendine saklaması ile ilgili davranışıdır (Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani ve Alvani, 2012:1273).

Araştırmada incelenen ikinci değişken ise "örgütsel adalet" kavramıdır. Örgütsel adalet, işe yönelik durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların uygulamaların adilliğine yönelik nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgili bir kavramdır (Yelboğa, 2012: 172). Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet; örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgütte paylaşımı sırasında adil olmanın yanı sıra yönetimin strateji ve politikalarının da adil olmasıdır (Demirel, 2009: 140). Niehoff ve Moorman tarafından örgütsel adalet üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir. Kısaca bu boyutları açıklamak gerekirse; ***dağıtım adaleti,*** çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyetli bir şekilde çalışanlar arasındaki paylaşımıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182). ***İşlem adaleti***, işe yönelik kazanımların dağıtımı ile ilgili kararları almada kullanılan yöntemlerin (süreçlerin, sistemlerin) hakkaniyetini ifade etmektedir. ***Etkileşim adaleti ise***, çalışanların adalet algıları örgütle çalışan arasındaki ilişkilerin niteliğinden etkilenmektedir, çalışanlar örgüt yöneticilerinin kendilerine doğru ve tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil davranıldığına kanaat getirmektedirler (Özer ve Urtekin, 2007:109-110). Diğer bir ifadeyle etkileşim adaleti, çalışanların yöneticileri ile (kaynak dağıtıcılar) kurdukları iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimi ifade eder (Özdevecioğlu 2003:79).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışanların kişisel görüş ve önerilerini ifade edebilecekleri bir örgütün nasıl oluşturulacağı günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından bir tanesidir. Çünkü örgütler bir yandan çalışanlarını güçlendirmeye çalışırken diğer yandan da düşündüklerini belirtmelerinin çok da yararlı olmayacağı yönündeki paradoks ile karşı karşıyadırlar. Bu doğrultuda, örgütlerde sessizliğin oluşum nedenlerinin ortaya konulması, buna neden olan faktörlerin incelenmesi ve örgütlerde sessizliği önleyebilecek adımların neler olabileceğinin belirlenebilmesi önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütlerindeki sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Literatürde örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu çerçevede, araştırmanın, hem teorik çerçevesinin hem de sonuçlarının önem taşıyacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, örgütlerde sessizliğin giderilmesine yönelik tutumların geliştirilebilmesi bakımından insan kaynakları yönetimlerine ve örgütsel davranış alanlarına yardımcı olabilecek disiplinler arası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın ana kütlesini kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tekniği kullanılmış olup, araştırma kapsamının geniş tutulması amacıyla herhangi bir kuruluş kısıtlamasına gidilmemiştir. Araştırmaya 131 kişi

katılmıştır. Araştırma modeli bakımından çalışma, örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar ve boyutları ile örgütsel adalet ve boyutları arasındaki ilişkileri tanımlayıcı tarzda tasarımlanmıştır.

Araştırma kapsamında, Vakola ve Bouradas (2005) tarafından geliştirilen örgütsel sessizliğe yönelik tutum ölçeği ile, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve geçerlik-güvenirlik çalışması Yıldırım (2007) tarafından yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik iklimi; ***tepe yönetimin sessizliğe karşı tutumu, yöneticinin sessizliğe karşı tutumu, iletişim fırsatları ve çalışanın sessizlik davranışı boyutlarıyla ölçümlenmiştir.*** Örgütsel adalet ise Yılmaz (2007) tarafından ***dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti*** boyutlarıyla incelenmiştir. Bu çalışmada da bu boyutlar dikkate alınarak ölçme aracı oluşturulmuştur.

4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde örgütsel sessizlik ölçeği (22 ifade) ve örgütsel adalet ölçeğine (20 ifade) ait ifadeler yer almıştır. Belirtilen bu iki ölçekteki ifadelere ikinci bölümde örneklemin demografik niteliklerine ait (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan sektör ve kıdem) sorular ilave edilerek anket formu oluşturulmuştur. Anket formu, çevrimiçi anket formunun doldurulması yoluyla ve araştırmacı tarafından formun elden dağıtılıp alınması şeklinde toplanmıştır.

5. VERİ ANALİZİ

Örgütsel sessizliğe yönelik tutum ölçeğindeki ilk üç boyut için, "1:Kesinlikle Katılmıyorum"dan "5:Kesinlikle Katılıyorum"a, diğer boyut olan çalışanın sessizliği boyutunun ilk dört ifadesi "1:Asla"dan "5:Daima"ya ve son üç ifadesi ise "1:Çok büyük zorlukla"dan "5:Kolaylıkla"ya şeklinde değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet ölçeği "1:Kesinlikle Yanlış"tan "5:Kesinlikle Doğru"ya biçiminde değerlendirilmiştir. Veriler, *SPSS for Windows 18.0* paket programında analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliği için yapılan analiz sonucunda örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum ölçeği ve örgütsel adalet ölçekleri için Cronbach alpha değerleri sırasıyla; 0,915 ve 0,942'tir. Bu skorlar sosyal bilimler alanındaki çalışmalar için oldukça iyi bir değer olarak belirlenmiştir (Kayış,2005:405). Ölçekler ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 3'te sunulmuştur. Verilerin normallik dağılımı için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Böylelikle veri analizinde parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu belirlenmiştir.

5.1. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya, kamu ve özel sektörde çalışan bireyler katılmıştır (n=131). Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 61'i erkek (%46,6) ve 70'i (%53,4) kadındır. Katılımcıların 72'si (%55) üniversite, 41'i yüksek lisans ve doktora (%31,2) ve 18'i lise-önlisans (%13,8) mezunudur. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 69'u (%52,7) 26-33 yaş aralığında, 36'sı (%27,5) 36 yaş ve üzeri grupta, 25'i ise (%17) 34 ve üzeri yaş aralığındadır. Bu soruyu yanıtlamayan 1 kişi (%0,8) bulunmaktadır. Katılımcıların 8'i (%6,1) kamu, 123'ü ise (93,9) özel sektörde çalışmaktadır. Örgüt kıdemleri ise, 1-4 yıl arası 58 kişi (%44,3), 1 yıldan az 28 kişi (%21,4), 4-7 yıldan az 16 kişi (%12,2) ve 7-10 yıldan az 16 kişi (%12,2) ve 10 yıl ve üzeri 13kişi (%9,9) olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	61	46,6
	Kadın	70	53,4

Eğitim Durumu	Lise-Önlisans	18	13,8
	Üniversite	72	55,0
	Y.lisans ve Doktora	41	31,2
Yaş Grubu	18-25 yaş arası	36	27,5
	26-33 yaş arası	69	52,7
	34 yaş ve üzeri	25	19,0
	Yanıtlamayan	1	0,8
Sektör	Kamu	8	6,1
	Özel	123	93,9
Örgüt Kıdemi	1 yıldan az	28	21,4
	1-4 yıldan az	58	44,3
	4-7 yıldan az	16	12,2
	7-10 yıldan az	16	12,2
	10 yıl ve üzeri	13	9,9

Araştırmaya ait tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde; örgütsel sessizliğe yönelik tutum ölçeğine ait ortalama 3,24 (ss:0,64) olarak hesaplanmış ve yanıtlayanların "katılıyorum" şeklindeki seçeneğe yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür. Ölçeği oluşturan boyutlara ait ortalamalarda ise; en yüksek "iletişim fırsatları" boyutudur. Bu boyut için ortalama: 3,41 (ss: ,78) olurken, "sessizliğe karşı tepe yönetimin tutumu" boyutunun ise ortalama:2,95 (ss: 0,84) ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama değeri 3,20 (ss: 0,75) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre örgütsel adalete yönelik ifadelerde katılımcılar "doğru" şeklindeki cevaba yakın değerlendirmeler yapmışlardır. Örgütsel adaletin boyutları açısından durum değerlendirildiğinde; en yüksek "etkileşim adaleti" boyutunun ortalama: 3,33 (ss:,86), en düşük ise işlem adaleti boyutunun ortalama 3,04 (ss:,83) olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerine ve Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistiki Analizler

Ölçekler ve Boyutlar	Ortalama	Std. sapma	N
Örgütsel Sessizliğe Yönelik Tutum (tüm ölçek)	***3,24***	***,64***	***131***
Tepe yönetimin sessizliğe karşı tutumu	2,95	,84	131
Yöneticinin sessizliğe karşı tutumu	3,17	,90	131
İletişim fırsatları	3,41	,78	131
Çalışanın sessizlik davranışı	3,37	,76	131
Örgütsel adalet (tüm ölçek)	***3,20***	***,75***	***131***
Dağıtım adaleti	3,16	,81	131
İşlem adaleti	3,04	,83	131
Etkileşim adaleti	3,33	,86	131

5.2. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Araştırma kapsamında, katılımcıların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin varlığı sınanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_1: Çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet algılamaları *arasında ilişki vardır.*

Çalışanların örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik algıları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, pozitif yönlü güçlü derecede bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ($p<0,01$ ve r:0,781) ve **H_1 hipotezi kabul** edilmiştir.

Bu sonuç, çalışılan örgütteki örgütsel adalet algılamasının, çalışanların sessizliğin azaltılmasına yönelik olumlu yöndeki tutumlarını geliştirebileceği şeklindeki temel hipotezi doğrulamaktadır. Çalışmadaki bu olumlu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik boyutlar ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Örgütsel Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutum ve Boyutları İle Örgütsel Adalet ve Boyutları Arasında İlişkinin İncelenmesi

Ölçekler ve Boyutları	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(1) Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik tutum (α=0,915)	1								
	131								
(2) Tepe yönetimin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu (α=0,796)	,830**	1							
	,000								
	131	131							
(3) Yöneticinin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu (α=0,850)	,794**	,559**	1						
	,000	,000							
	131	131	131						
(4) İletişim fırsatları (α=0,787)	,757**	,552**	,540**	1					
	,000	,000	,000						
	131	131	131	131					
(5) Çalışanın sessizlik davranışı (α=0,881)	,782**	,544**	,434**	,390**	1				
	,000	,000	,000	,000					
	131	131	131	131	131				
(6) Örgütsel adalet (α=0,942)	,781**	,586**	,644**	,664**	,586**	1			
	,000	,000	,000	,000	,000				
	131	131	131	131	131	131			
(7) Dağıtım adaleti (α=0,828)	,688**	,511**	,572**	,616**	,495**	,876**	1		
	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	131	131	131	131	131	131	131		
(8) İşlem adaleti (α=0,804)	,636**	,490**	,511**	,511**	,502**	,852**	,669**	1	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	131	131	131	131	131	131	131	131	
(9) Etkileşim adaleti (α=0,939)	,747**	,555**	,622**	,639**	,557**	,935**	,746**	,660**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	131	131	131	131	131	131	131	131	131

Parantez içindeki değerler, güvenilirlik skorlarıdır.

6. SONUÇ

Tepe yönetimin, yöneticilerin ve çalışanların sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın, veri toplama süreci halen devam etmektedir. Bugüne kadar toplanan veriler doğrultusunda, araştırmadaki iki değişken arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu çerçevede, örgütsel adalete yönelik çalışanların olumlu algılarının, örgütlerdeki sessizlik davranışını azaltıcı tutumların şekillendirilmesinde etkin bir rol oynayabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M.N. (2012), "Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors", **Ideal Type of Management**, Vol.1, No.1, pp. 47- 58

Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 2008, Cilt.16, Sayı.1, ss.145-162.

Demirel, Y. (2009). "Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Cilt:9, Sayı.17, ss.139-159

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.59, Sayı.1, ss.181-201.

Kayış, A. (2005) "Güvenilirlik Analizi", içerisinde Şeref Kalaycı (ed.) **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,** Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Morrison, E. W. ve Milliken. F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", **The Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 4, pp. 706-725

Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. ve Alvani, S.M. (2012). "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", **World Applied Sciences Journal**, Vol.17, No.10, ss.1271-1277

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı: 21, ss.77-96.

Süral-Özer, P. ve Eker-Urtekin, G. (2007). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, ss. 107-125.

Panahi, B., Veiseh, S.M., Divkhar, S. ve Kamari. F. (2012). "An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment", **Management Science Letters**, Vol.2, pp.735-744

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management,** Vol.20, pp.331-369.

Quinn, R. E. ve Spreitzer. G. M. (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics,** Vol.26, No.2, pp.37-49

Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", **Personnel Psychology.** Vol.61, pp.37–68

Vakola, M. ve Bouradas, D.(2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", **Employee Relations**. Vol. 27 No.5, pp. 441-458

Yelboğa, A. (2012). "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 12, Sayı: 2, ss.171-182.

Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt.62, Sayı.1, ss.254-278

Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero. I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, pp.1359-1390.

ALGILANAN MAĞDURİYET ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI: GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ

İlksun Didem ÜLBEĞİ, Çukurova Üniversitesi, idulbegi@cu.edu.tr
Hüseyin ÖZGEN, Çukurova Üniversitesi, hozgen@cu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı algılanan mağduriyet ölçeğinin (Aquino, Grover, Bradfield ve Allen, 1999) güvenirlik ve geçerlik analizinin yapılmasıdır. Bu amaçla Adana'da özel sektörde görev yapan 357 çalışandan kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulan örneklemde anket uygulanarak veri elde edilmiştir. Verilerin analizinde, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile iç tutarlılık analizleri kullanılmıştır. Sonuç olarak bu ölçeğin Türkiye'deki araştırmalarda güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan mağduriyet, geçerlik testleri, güvenirlik testleri, ölçek uyarlama.

1. GİRİŞ

Örgütlerde bireylerin çalışma arkadaşlarına, astlarına ve üstlerine saldırgan davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilmektedir (Aquino ve Thau, 2009). Bu davranışların bir tarafında eylemi gerçekleştiren kişi bulunurken diğer tarafta ise mağdur yer almaktadır. Örgütlerde zararlı davranışlara ilişkin çalışmalar genellikle saldırgan davranışta bulunan kişiye (ör. Ashforth, 1994; Chen ve Spector, 1992; Douglas ve Martinko, 2001) veya bu davranışlara neden olan durumsal faktörlere (ör. Baron, Neuman ve Geddes, 1999; O'Leary-Kelley, Griffin ve Glew, 1996) odaklanmaktayken, yapılan bazı çalışmalar ise mağdurların özelliklerine ve mağduriyet algılarına dikkat çekmektedirler (Lamertz ve Aquino, 2004: 795). Burada temel nokta, ne tür bireylerin hangi şartlar altında diğer çalışanların saldırgan davranışlarının hedefi olabileceğinin (Aquino, Grover, Bradfield ve Allen, 1999) ortaya konulmasıdır.

Mağduriyet algısı, bireyin bir veya birden fazla kişinin, geçici veya sürekli olarak saldırgan davranışlarına maruz kalması sonucunda oluşan algısı şeklinde tanımlanmaktadır (Aquino, 2000: 172). Bu tanıma göre mağduriyet büyük ölçüde özneldir, kişinin kendisini mağdur olarak algılaması esastır. Söz konusu algı, diğerleri tarafından paylaşılmayan, gözlemlenemeyen, kişinin yaşadığı, zarar gördüğü belirli bir olaya dayanmaktadır. Ayrıca kişinin kendisini bir davranışın hedefinde mağdur olarak algılayabilmesi için, davranışın kasıtlı olduğuna ve kendisine zarar vermeyi amaçladığına inanması gerekmektedir (Aquino ve Lamertz, 2004: 623).

Örgütlerde mağduriyet algısının üç temel kaynağı bulunmaktadır (Aquino ve Bommer, 2003: 374-375): Bunlardan ilki mağdurun saldırganlık, kendine saygı veya olumsuzluk benzeri kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Belirli özelliklere sahip bireyler bilerek veya bilmeden zararlı davranışların hedefi olmalarına neden olacak sosyal koşulları oluşturabilmektedirler. İkinci kategoride kötü davranışlardan kendilerini korumak için bireylerin kullanabileceği intikam ve özür benzeri stratejik davranışlar bulunmaktadır. Üçüncü ve son kategori ise hiyerarşik konum, cinsiyet gibi sosyal statü göstergelerini içermektedir.

Mağduriyet algısı dört aşamada oluşmaktadır (Viano, 1989). Buna göre ilk aşamada birey diğer bir kişi veya kurumun neden olduğu zarar, hasar veya acı ile karşılaşmaktadır. İkinci aşamada bu zarara maruz kalan bireylerden bazıları bu durumu haksız, adaletsiz veya insafsız olarak algılamaktadırlar ve bu da kendilerini kurban olarak görmelerine yol açmaktadır. Üçüncü aşamada kendilerini kurban olarak algılayan bu kişiler zararın oluştuğuna dair aile, arkadaş veya otoriteleri ikna ederek sosyal doğrulama elde etmeye çalışmaktadırlar. Son

aşamada ise mağduriyetlerine ilişkin dışsal onay alan bireyler böylece resmen mağdur olmaktadırlar.

Çalışanın mağdur olduğunu algılamasının bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli sonuçları da söz konusudur. Yapılan çalışmalar mağduriyet algısının oluşumunun yüksek düzeyde korku ve endişe (Teyler, Wood ve Lichtman, 1983), depresyon (Haines, Marchand ve Harvey, 2006; Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck, 1994), streste artış (Budd, Arvey ve Lawless, 1996), duygusal iyilikte azalma (LeBlanc ve Kelloway, 2002; Schat ve Kelloway, 2000), iş tatmini (Budd, Arvey ve Lawless, 1996; Lapierre, Spector ve Leck, 2005; Tepper, 2000) ile yaşam tatmininde (Tepper, 2000) azalmaya ve duygusal tükenmeye (Grandey, Kern ve Frone, 2007; Tepper, 2000; Winstanley ve Whittington, 2002) neden olduğunu göstermektedir (Aquino ve Thau, 2009).

Bu bağlamda bireysel ve örgütsel düzeyde ciddi sonuçları olan mağduriyet algısının araştırılmasının çalışma yaşamı açısından önem taşıdığı söylenebilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada Aquino, Grover, Bradfield ve Allen (1999) tarafından geliştirilen algılanan mağduriyet ölçeğinin güvenirlik ve geçerliğinin ortaya konularak yazına katkı yapılması amaçlanmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemi Adana'da özel sektörde görev yapan 357 çalışandan kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan veriler anket yapılarak elde edilmiştir. Toplamda 430 kişiye anket uygulanmış olup, anketlerden 360 tanesi geri dönmüştür. Ancak anketlerden üçü uygun şekilde doldurulmadığından çalışmaya dahil edilmemiştir. Böylece analiz toplam 357 kişi ile yapılmış ve geri dönüşüm oranı % 84 olmuştur. Katılımcıların %54'ü kadın, %56'sı erkek olup, yaş ortalaması 36, çalışma süresi ise 10,6 yıldır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Aquino, Grover, Bradfield ve Allen (1999) tarafından geliştirişmiş olan algılanan mağduriyet (perceived victimization) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, doğrudan mağduriyet davranışları ve dolaylı mağduriyet davranışları olmak üzere iki alt ölçekten oluşmaktadır. Her bir alt ölçek 4'er madde içermektedir. Doğrudan mağduriyet boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,76, dolaylı mağduriyet boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,81 değerlerini almıştır (Aquino, Grover, Bradfield ve Allen, 1999).

Çalışmada iş yeri nezaketsizliği, Cortina, Magley, Williams ve Langhout'un (2001) geliştirmiş olduğu işyeri nezaketsizliği (workplace incivility) ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığı 0,89 olarak hesaplanmıştır (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001).

İş tatminini ölçmek amacıyla Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979; 1983) tarafından geliştirilmiş olan iş tatmini ölçeği (Michigan Organizational Asssessment Questionnaire-MOAQ) kullanılmıştır. Bu ölçek 3 maddeden oluşmakta olup, güvenilirlik katsayısı 0,77-0,87 arasında değişen değerler almaktadır (Cammann vd., 1979).

İşten ayrılma niyeti Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği (Michigan Organization Assessment Questionnaire-MOAQ) ile ölçülmüştür. Ölçek 3 ifadeden oluşmakla birlikte Cronbach alfa değeri 0,83 değerini almıştır (Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh, 1979). Ankette kullanılan ifadelerin tamamında beşli likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Çalışmada algılanan mağduriyet ölçeğinin geçerliğini ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenirliğini test etmek için ise Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, ikiye bölme ve yapı güvenirliği katsayıları hesaplanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Geçerlik Bulguları

Araştırmada ilk olarak ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmış olup, faktör döndürme için ise Varimax yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Testi sonucu 0,87 olarak elde edilmiş ve Bartlett'in Küresellik Testi de anlamlı olarak bulunmuştur (χ^2= 1515, p<0,01). Buna göre faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve verinin normal dağılımdan geldiği ifade edilebilmektedir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 73'ünü açıklayan iki faktör elde edilmiş olup, bunlar doğrudan mağduriyet boyutu ve dolaylı mağduriyet boyutları olmuştur. Tablo 1'de görülmekte olduğu gibi faktör yükleri 0,79 ile 0,86 arasında değişen değerler almaktadır.

Tablo 1. Algılanan Mağduriyet Ölçeği Faktör Yükleri

Algılanan Mağduriyet Ölçeği İfadeleri	Faktör Yükleri
Doğrudan Mağduriyet Boyutu	
Aşağılayıcı, küçük düşürücü davranışlarla karşılaşırım.	0,86
Uygunsuz yorum ve hareketlere maruz kalırım.	0,79
Fiziksel zararla tehdit edilirim.	0,83
Bana küfredilir.	0,80
Dolaylı Mağduriyet Boyutu	
Çalışma arkadaşlarıma hakkımda kötü şeyler söylenir.	0,83
Çalışmam sabote edilir.	0,81
Beni kötü göstermek için bir şeyler yapılır.	0,84
Başımın derde girmesi için bana yalan söylenir.	0,83

Çalışmada açımlayıcı faktör analizi ile ortaya konulan iki boyutlu faktör yapısının yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde en yüksek olabilirlik kestirim yöntemi (maximum likelihood) kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre standardize edilmiş regresyon katsayıları 0,76 ile 0,82 arasında değişen değerler almaktadır. Analiz sonucunda ki-kare/serbestlik derecesi oranı 1,985; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,98; Tucker-Lewis indeksi (TLI) 0,98; artırmalı uyum indeksi (IFI) 0,98; normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0,97 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,053 olmuştur. Elde edilen bu uyum indeks değerleri ölçeğin iki boyutlu yapısının mükemmel uyum sağladığını, iki boyutlu bu faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Yapı Güvenirliği, AVE ve Korelasyon Değerleri

ÖLÇEK	Madde Sayısı	Ort.	SS	Yapı Güvenirliği	AVE	Doğrudan Mağduriyet	Dolaylı Mağduriyet	İşyeri Nezaketsizliği	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Doğrudan Mağduriyet	4	2,85	0,97	0,87	0,63	**0,79**				

Dolaylı Mağduriyet	4	3,35	0,98	0,88	0,64	0,57**	**0,80**			
İşyeri Nezaketsizliği	7	4,24	0,77	0,89	0,55	0,54**	0,53**	**0,73**		
İş Tatmini	3	3,76	1,00	0,78	0,55	-0,54**	-0,54**	-0,52**	**0,74**	
İşten Ayrılma Niyeti	3	4,30	0,95	0,80	0,57	0,54**	0,56**	0,47**	-0,51**	**0,75**

*Diagonal değerler AVE'nin karekköüdür.
**p<0,01 (çift yönlü test)

Algılanan mağduriyet ölçeğinin ayrışma, birleşme ve ölçüt geçerliliğini incelemek amacıyla işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen yönteme göre bir faktörün ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) ve bu değerin karekökünün (Chin, 1998), bu faktörün diğerleriyle olan korelasyonundan büyük olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermekte olup, birleşme geçerliliğinin ortaya konulması için ise AVE değerinin 0,5'ten ve her bir maddeye ilişkin faktör yüklerinin 0,7'den büyük olması gerekmektedir. Faktör analizi sonuçları ve Tablo 2'de görülmekte olduğu gibi çalışmada ayrışma ve birleşme geçerliliklerinin sağlandığı ortaya konulmaktadır. Ölçüt bağımlı geçerliliğini incelemek amacıyla iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 2'de görüldüğü üzre doğrudan mağduriyet ve dolaylı mağduriyet ile iş tatmini arasından negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır.

3.2. Güvenirlik Bulguları

Algılanan mağduriyet ölçeğinin güvenirliğinin analizinde Cronbach alfa, ikiye bölme ve yapı güvenirliği değeri dikkate alınmıştır. Buna göre doğrudan mağduriyet boyutunun Cronbach alfa değeri 0,87, dolaylı mağduriyet boyutunun ise 0,88 olarak elde edilmiştir. Ayrıca ikiye bölme (split half) yöntemiyle güvenirlik analizi sonucuna göre doğrudan mağduriyet boyutunun ilk yarı alfa değeri 0,77, ikinci yarı alfa değeri 0,76 ve Spearman-Brown katsayısı 0,88, dolaylı mağduriyet boyutunun ise ilk yarı alfa değeri 0,80, ikinci yarı alfa değeri 0,78 ve Spearman-Brown katsayısı ise 0,87 olarak hesaplanmıştır. Algılanan mağduriyet ölçeğinin tamamının alfa değeri ise 0,88 olarak elde edilmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ve ölçeğin güvenirliğini ortaya koymada güçlü bir gösterge olan (Peterson ve Kim, 2013) yapı güvenirliği katsayısı doğrudan mağduriyet için 0,87 ve dolaylı mağduriyet boyutu için ise 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bunların yanında Tablo 3'te görülmekte olduğu gibi ölçeğin alt boyutlarındaki maddelerden herhangi birisinin çıkarılması ölçeğin içsel tutarlılığını etkilememektedir. Ölçeğin güvenirliğine ilişkin olarak elde edilen bütün bu bulgular doğrultusunda algılanan mağduriyet ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğu değerlendirmesinin yapılması mümkündür.

Tablo 3. Algılanan Mağduriyet Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Algılanan Mağduriyet Ölçeği İfadeleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Doğrudan Mağduriyet Boyutu				
Aşağılayıcı, küçük düşürücü davranışlarla karşılaşırım.	0,75	0,82	2,96	1,05
Uygunsuz yorum ve hareketlere maruz kalırım.	0,70	0,84	2,91	1,04

Fiziksel zararla tehdit edilirim.	0,74	0,83	2,74	1,03
Bana küfredilir.	0,70	0,84	2,78	1,06
Dolaylı Mağduriyet Boyutu				
Çalışma arkadaşlarıma hakkımda kötü şeyler söylenir.	0,75	0,84	3,25	1,05
Çalışmam sabote edilir.	0,73	0,84	3,29	1,03
Beni kötü göstermek için bir şeyler yapılır.	0,71	0,85	3,23	0,99
Başımın derde girmesi için bana yalan söylenir.	0,74	0,84	3,62	1,00

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmada algılanan mağduriyet ölçeğinin (Aquino, Grover, Bradfield ve Allen, 1999) güvenirlik ve geçerlik analizi yapılmıştır. Bu amaçla Adana'da özel sektörde görev yapan 357 çalışandan kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulan örneklemde anket uygulanarak veri elde edilmiştir. Veriler, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile iç tutarlılık analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin birleşme, ayrışma ve ölçüt bağımlı geçerliliklerini tespit etmek amacıyla işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Algılanan mağduriyet ölçeğinin güvenirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa, Spearman-Brown ve yapı güvenirliği katsayılarından yararlanılmıştır.

Algılanan mağduriyet ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, orijinal ölçekteki iki faktörlü yapı elde edilmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın % 73'ünü açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,79 ile 0,86 arasında değişen yüksek değerler almıştır. Elde edilen bu iki faktörlü yapının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 0,76 ile 0,82 arasında değişen değerler alan oldukça yüksek standardize edilmiş regresyon katsayıları elde edilmiştir. Yapılan analiz ile ki-kare/serbestlik derecesi oranı 1,985; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,98; Tucker-Lewis indeksi (TLI) 0,98; artırmalı uyum indeksi (IFI) 0,98; normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0,97 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,053 olarak hesaplanmıştır. Modelin ne derece iyi uyum sağladığını tespit etmemizi sağlayan bu uyum indeksleri ölçeğin iki faktörlü yapısının mükemmel uyum sağladığını ortaya koymaktadır.

Algılanan mağduriyet ölçeğinin ayrışma, birleşme ve ölçüt geçerliğini göstermek için işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden yararlanılmıştır. Buna göre ölçeklerin AVE (ortalama açıklanan varyans) değerleri doğrudan mağduriyet için 0,63, dolaylı mağduriyet için 0,64, işyeri nezaketsizliği için 0,55, iş tatmini için 0,55 ve işten ayrılma niyeti için 0,57 olmuştur. Bu değerlerin tamamın değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonlarından daha büyük olması, ayrışma geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerinin 0,7'den ve AVE değerlerinin ise 0,5'ten büyük olması birleşme geçerliğinin elde edildiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliğini tespit etmek için değişkenler arasındaki korelasyonlar ele alınmıştır. Bu bağlamda ilişkiler, doğrudan mağduriyet ile işyeri nezaketsizliği arasında 0,54, $p<0,01$, iş tatmini ile -0,54, $p<0,01$ ve işten ayrılma niyeti ile ise 0,54,$p<0,01$ olarak elde edilmiş olup, dolaylı mağduriyet ile işyeri nezaketsizliği arasında 0,53, $p<0,01$, iş tatmini ile -0,54, $p<0,01$ ve işten ayrılma niyeti ile 0,56, $p<0,01$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre beklentiler doğrultusunda, doğrudan mağduriyet ve dolaylı mağduriyet ile işyeri nezaketsizliği arasında pozitif yönlü, iş tatmini ile negatif yönlü ve işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür. Sonuç olarak bu değerler algılanan mağduriyet ölçeğinin ölçüt bağımlı geçerliğini ortaya koymuş olmaktadır.

Ölçeğin güvenirliğinin ortaya konulmasında Cronbach alfa, ikiye bölme analizi ve yapı güvenirliği değerleri kullanılmıştır. Buna göre doğrudan mağduriyet boyutunun alfa değeri

0,87, dolaylı mağduriyet boyutunun alfa değeri 0,88 olarak elde edilmiştir. İkiye bölme yöntemiyle elde edilen, doğrudan mağduriyet boyutunun Spearman-Brown katsayısı 0,88, dolaylı mağduriyet boyutunun Spearman-Brown katsayısı 0,87 değerlerini almıştır. Ölçeğin güvenirliğini ortaya koymakta kullanılan bir diğer değer ise, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapı güvenirliği katsayısı olup, doğrudan mağduriyet boyutu için 0,87 ve dolaylı mağduriyet boyutu için ise 0,88 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda algılanan mağduriyet ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilmektedir.

Bu araştırmada algılanan mağduriyet ölçeğinin (Aquino, Grover, Bradfield ve Allen, 1999) güvenirlik ve geçerlik analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda ölçeğin Türkiye'de yapılacak araştırmalarda güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceği ortaya konulmuştur. Çalışmanın tek bir örneklemde yapılmış olması bir sınırlılık olarak değerlendirilebileceğinden, ilerideki araştırmalarda farklı örneklemlerin ele alınmasıyla ölçeğin güvenirliğinin ve geçerliğinin genellenmesi sağlanabilecektir.

5. KAYNAKÇA

Aquino, K. (2000). "Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style." Journal of Management, 26(2): 171-193.

Aquino, K. ve Lamertz, K. (2004). "A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships." Journal of Applied Psychology, 89(6): 1023–1034.

Aquino, K. ve Thau, S. (2009). "Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. Annual Review of Psychology, 60: 717-741.

Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M. ve Allen, D. G. (1999). "The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization." Academy of Management Journal, 42(3): 260-272.

Baron, R. A., Neuman, J. H. ve Geddes, D.(1999). "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type A Behavior Pattern." Aggressive Behavior, 25(4): 281-296.

Bennis, W. (1989). On becoming a leader. New York: Addison-Wesley.

Björkqvist, K., Österman, K. ve Hjelt-Bäck, M. (1994). "Aggression among university employees." Aggressive Behavior, 20(3): 173–183.

Budd, J. W., Arvey, R. D. ve Lawless, P. (1996). "Correlates and consequences of workplace violence." Journal of Occupational Health Psychology, 1(2): 197–210.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., ve Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. ve Klesh, J. (1983). "Michigan organizational assessment questionnaire.", İçinde S.E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis ve C. Cammann (Eds.). Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices (pp. 71–138). New York: Wiley-Interscience.

Chin, W. W. (1998) "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling." MIS Quarterly (22)1: 7-16.

Cortina, L., Magley, V., Williams, J. Ve Langhart, R. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and impact." Journal of Occupational Healt Psychology, 6: 64-80.

Douglas, S. C. ve Martinko, M. J. (2001). "Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression." Journal of Applied Psychology, 86(4): 547-559.

Fornell, C. ve Larcker D. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," Journal of Marketing Research, (18)1: 39-50.

Grandey, A. A., Kern, J. H. ve Frone, M. R. (2007). "Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor." Journal of Occupational Health Psychology, 12(1): 63–79.

Haines, V. Y., Marchand, A. ve Harvey, S. (2006). "Crossover of workplace aggression experiences in dual-earner couples." Journal of Occupational Health Psychology, 11(4): 305–314.

Lamertz, K. ve Aquino, K. (2004). "Social power, social status and perceptual similarity of workplace victimization: A social network analysis of stratification." Human Relations, 57(7): 795-822.

Lapierre, L. M., Spector, P. E. ve Leck, J. D. (2005). "Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: a meta-analysis." Journal of Occupational Health Psychology, 10(2): 155–169.

LeBlanc, M. M. ve Kelloway, E. K. (2002). "Predictors and outcomes of workplace violence and aggression." Journal of Applied Psychology, 87(3): 444–453.

O'Leary-Kelley, A. M., Griffin, R. F. ve Glew D. J. (1996). "Organization Motivated Aggression: A research Framework", Academy of Management Review, 21(1): 225-253.

Quinney, R. (1974). Who is the victim? İçinde I. Drapkin ve E. Viano (Ed.), Victimology: 103-120. Lexington, MA: Lexington Books.

Schat, A. C. H. ve Kelloway, E. K. (2000). "Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence." Journal of Occupational Health Psychology, 5(3): 386–402.

Tayler, S. E., Wood, J. V. ve Lichtman, R. R. (1983). "It could be worse: Selective evaluation as a response to victimization." Journal of Social Issues, 39(2): 19–40.

Tepper, B. J. (2000)."Consequences of abusive supervision." Academy of Management Journal, 43(2): 178–190.

Viano, E. C. (1989). Victimology today: Major issues in research and public policy. İçinde E. C. Viano (Ed.), Crime and its victims: International research and public policy issues: 3–14. New York: Hemisphere.

Winstanley, S. ve Whittington, R. (2002). "Anxiety, burnout and coping styles in general hospital staff exposed to workplace aggression: A cyclical model of burnout and vulnerability to aggression." Work & Stress, 16(4): 302–315.

KURUMSAL DEĞİŞİM SÜREÇLERİNDE KURUMA GÜVENİN, İLETİŞİMİN VE ALGILANAN ADALETİN ROLÜ

Neşe SARUHAN, Bahçeşehir Üniversitesi, Neseasaruhan@gmail.com

ÖZET

Bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi ve küreselleşme, kurumlara tüm ülkelerde aynı anda iletişim kurabilme ve ticaret yapabilme olanağını sağlamıştır. Bu gelişmeler beraberinde daha rekabetçi iş ortamı ve hızlı sosyal değişimleri getirmiştir. Kurumların, yoğun rekabet koşullarında sürekliliklerini sağlayabilmesi ancak hızla değişen şartlara uyum göstermesi ile mümkün olabilmektedir. Sonuç olarak değişim, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için vazgeçilmez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, kurum çalışanlarının değişime olan tutumları değişim süreçlerinin etkin olarak ilerleyip ilerleyemeyeceğini, başka bir değişle değişimin başarıya ulaşıp, ulaşmayacağını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Günümüzde, değişim süreçlerini yöneticiler ve çalışanlar adım adım planlamış olsalar bile uygulamaya geçildiğinde değişimin planlandığı gibi gitmediği ve başarıya ulaşılamadığı görülmektedir. Değişimlerin başarıya ulaşamamasında çalışanların değişime karşı gösterdikleri olumsuz tutumlar önemli rol oynamaktadır. Kurum içindeki değişimler, genellikle teknik aksaklıklardan ziyade çalışanların gösterdikleri tutum ve davranışlardan ötürü başarıya ulaşamayabilmektedir (Palmer, 2004). Bu araştırmada, çalışanların değişim süreçlerine verdikleri tepkileri etkileyen faktörlerden kuruma güven, iletişim ve algılanan adalet incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, kuruma güven, iletişim, algılanan adalet

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Değişim

İnsanlar, kendilerini rahat hissettikleri, yaşamlarında kabul gören davranışları sürdürmek eğilimindedir. Fakat değişim hayatımızın kaçınılmaz bir parçasıdır. Kurumlar için de aynı olgu geçerlidir. Süregelen iş yapış biçimlerine devam edilmesiyle kurumlar günlük işleyişlerini sağlamaktadırlar. Diğer yandan, Kurumlar yaşayan organizmalardır ve değişim kaçınılmazdır. Günümüzün rekabetçi pazar koşullar, hızla değişen ekonomik ve politik koşullar sebebiyle, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve pazar paylarını arttırmaları için değişimleri hızla uygulamaya geçirmeleri önem kazanmıştır.

Lawrence (1954) kurumsal değişimi, dış dünyanın gereksinimlerini karşılayabilmek üzere kurum içi niteliklerin yeniden düzenlenmesi faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Değişimin temel amacı, ekonomik ve politik koşullara kurumların uyum sağlaması, bunun sonucunda verimliliğinin artmasıdır(Leana & Barry, 2000). Günümüzde değişim süreçlerini sürekli destekleyen kurumlar, rekabetin yoğun olduğun pazar koşullarında rekabet avantajlarını koruyabilmektedirler (Cohen, 1999).

Değişim süreçleri pek çok farklı dinamiği beraberinde barındıran çok yönlü bir kavramdır. Kurumların büyük beklentiler ile başladıkları değişim faaliyetlerinin büyük bir kısmı başarısız olmakta veya güncel durumun daha da kötüye gittiği gözlenmektedir (Beer, Eisenstat ve Spector, 1990). Örneğin, LaClair& Rao (2002)'nın araştırmasında 40 büyük değişim girişiminden % 58'i başarısız olmuş, % 20'inden beklenen sonuç elde edilmediği bulunmuştur. Diğer değişim üzerine yapılan çalışmalarda başarısızlık oranının üçte birden üçte ikiye (Beer ve Nohria, 2000; Bibler 1989) ve hatta % 80, % 90'lara kadar çıktığı gözlenmiştir(Cope, 2003).

Üst yönetimin sadece teknik konulara önem vermesi değişim süreçlerinin başarıya ulaşmasına yeterli olmamaktadır, yanı zamanda çalışanların değişimi nasıl algıladıkları ve nasıl tepki gösterebileceklerini göz önüne almaları gerekmektedir (Bovey ve Hede, 2001). Değişimlerin başarıya ulaşamamasında çalışanların değişime karşı gösterdikleri olumsuz

tutumlar önemli rol oynamaktadır. Armenakis ve Bedeian (1999), kurumların başarıya ulaşmasında, çalışanların verdiği tepkilerin (örneğin, kaygı, değişime direnç, değişime açıklık vb.) doğru anlaşılması ve çözüme yönelik davranılmasının önemli olduğunu söylemişlerdir.

Sonuç olarak, günümüze kadar pek çok araştırmacının kabul ettiği üzere, kurum içerisinde değişimi gerçekleştirmek zorlu bir süreçtir. Değişimin tüm adımları dikkatlice planlanmış olsa bile sonuca ulaşmak ve başarılı olmak her zaman mümkün olmamaktadır. Bunun başlıca sebebini, yönetimin genellikle teknik detaylara tüm dikkatlerini vermeleri ve çalışanların değişime nasıl tepki verecekleri hususuna yeterli önemi vermemeleridir. Bu sebepten dolayı, çalışanların kurum içerisindeki değişim süreçlerine karşı tutum ve davranışlarını anlamak çok önemlidir. Sadece çalışanlar değişime direnç gösteriyorlar demek kurum içerisindeki gerçek sorunları anlama ve çözüm bulma ihtimalini azaltmaktadır. Diğer yandan, kurum içerisindeki değişimlerin başarıya ulaşması ve çalışanların katılımlarının sağlanmasında güvenin rolü büyüktür

1.2.Kuruma Güven

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren güven duygusu kişisel ve toplumsal ilişkilerin düzenlenmesi ve sürdürülmesinde önemli rol oynamıştır. Soyut bir kavram olmakla birlikte güven duygusu insan hayatının her anında kendini göstermektedir. Güven, bir kişi veya kişiler arasındaki ilişkide karşısındakinin fedakarlık göstereceğine ve bundan olumlu katkı sağlayacağına dair beklentisidir.

Kurum içerisinde yaratılan güven ortamı, çalışanlar arasında etkin ve sağlam bir ilişkinin kurulabilmesinde ve kurumun başarıya ulaşabilmesinde hayati öneme sahiptir(Caldwell ve Clapham, 2003, Rousseau, Sitkin, Burt, ve Camerer, 1998). Kuruma güven, kurum içerisindeki kişiler arası ilişkilere bağlı olarak şekillenmektedir. Güven tanımının özünde kişi varken, kuruma güven tanımı kurumu ve içerisindeki insan ilişkilerini içermektedir. Kuruma güven, çalışanın kendisine karşı yöneticisi tarafından olumsuz bir davranışla karşılaşmayacağından emin olmasıdır. Çalışanlar, yöneticisinin açık davranacağı ve verdiği sözü tutacağına inanırsa kuruma güven duygusu gelişebilmektedir.

Hızla değişen iş ortamında şirketlerin başarılı olmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için kurum içerisinde küçülmeler, iş tarifinin yeniden yapılması, ücret ve yan olanaklarda kısıtlamalar gibi değişim süreçlerini tamamlamaları gerekmektedir. Bu dönemde, çalışanlar yönetime karşı şüphe ile yaklaşmaya başlamakta ve kurum içerisinde oluşan güvensizlik duygusu çalışanlar ile yönetim karşı karşıya getirmektedir. Sonuç olarak, çalışanların performansında düşmeler gözlenmekte ve değişime karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir (Gibert & Tang, 1998).

Kurumsal değişim süreçlerinde güvenin rolünü inceleyen pek çok araştırma literatürde yer almaktadır. Örneğin, Cashman(1998) değişimde başarıya ulaşmada güvene önem vermenin anahtar rolü oynadığını söylemiştir. Başka bir çalışmada Barrier(1998), değişim süreçlerinde kurum içinde uzun vadeli güvenin geliştirilmesinin önemini vurgulamıştır. Bu sebepten dolayı, Hipotez 1 ;

H1: *Kuruma güven ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki vardır. Kuruma güven arttıkça, çalışanların değişime direnci azalacaktır.*

Kuruma güvenin öncelleri incelendiğinde en önemlilerinden bir tanesi kurum içi etkin iletişimdir. Çalışanların kurum içi iletişim kanallarından doğru ve güncel bilgiye ulaşmaları, çalışanların kuruma olan güvenini attırmaktadır.

1.3.İletişim

Baş döndürücü bir hızla değişen pazar koşullarında, kurumların rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için değişime ve yeniliklere açık olmaya önem vermeleri gerekmektedir. Kurum içerisinde değişim ve yenilikleri uygulamaya geçişi ve başarıya ulaşmasında etkin iletişim vazgeçilmez bir rol oynamaktadır.

İletişim akışının işleyişi; dikey (vertical) ve yatay (horizantal) olarak iki şekilde gerçekleşmektedir.

Dikey iletişim yukarıdan aşağıya(downward) veya aşağıdan yukarıya (upward) olarak ikiye ayrılmaktadır. a)***Yukarıdan aşağıya:*** iletişimin akış yönü yöneticilerden astlarına doğrudur. Yöneticiler, astlarına görev ve sorumluluklarını atamak, kurumun politika ve stratejilerini anlatmak, astlarını davranışları hakkında uyarmak, performansları ile ilgili geribildirim vermek için iletişim kurarlar. Yukarıdan aşağıya olan iletişim, çalışanların sorumluluklarını anlamalarına, kurumun vizyonu hakkında bilgi edinmelerine dolayısıyla çalışanların performanslarının artmasına yardımcı olur. Bu tip iletişim için yüz yüze görüşme, elektronik posta mesajı, kurum içi bilgi notları, kurum içi gazeteler gibi araçlar kullanılmaktadır. b) ***Aşağıdan yukarıya:*** iletişimin akış yönü astlardan üstlerine doğrudur. Çalışanların yöneticilerine bilgi vermeleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu bilgilerin içeriğinde görev ve sorumlukları hususunda gelişim raporları, müşteri şikâyetleri, pazar ve müşteriler hakkında güncel bilgiler ve hedeflerine ulaşabilme için gereken teknolojiler hakkında önerilerde bulunmak yer almaktadır. Aşağıdan yukarıya olan iletişimi yöneticiler astlarından gelebilecek iyi fikir ve önerileri almak içinde kullanabilirler. Bu tip iletişim için, yöneticiye hazırlanan raporlar, yüz yüze görüşme, elektronik posta mesajı gibi araçlar kullanılmaktadır.

Yatay İletişim, aynı seviyedeki çalışanlar arasında gelişen iletişim kanalıdır. Bu kişiler aynı bölümde ya da aynı seviyedeki farklı bölümlerde çalışmaktadırlar. Yöneticiler içinde aynı seviyedeki farklı bölümlerdeki yöneticileri kapsamaktadır. Yatay iletişimde, bölüm içerisindeki bilgilerin paylaşılması, farklı bölümlerden bilgi akışı sayesinde beraber çalışabilme ortamının yaratılmaktadır. Bu sayede, kurum içerisindeki bölümlerin koordineli çalışması sayesinde zaman tasarrufu gerçekleşmekte ve kurumun performansı artmaktadır. Bu tip iletişim için, yüz yüze görüşme, elektronik posta mesajı, bölümler arası raporlar, bilgilendirme notları gibi araçlar kullanılmaktadır.

Başarıyla süregelen insan ilişlilerinin temelinde iletişim, iletişimin temelinde de insanlar arasında ki güven yer almaktadır. Mishra ve Morrissey'e (1990) göre güveni besleyen dört etken bulunmaktadır. Bunlar, 1) açık iletişim 2) karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesi 3) kritik öneme sahip bilgilerin çalışanlar ile paylaşılması 4) gerçek duygu ve düşüncelerin çalışanlar ile paylaşılması olarak tanımlamışlardır. Bahsettiğimiz tanımda yer alan güveni etkileyen en önemli kavram iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlara önemli bilgilerin paylaşılmasında ne kadar rol verilirse, çalışanlar o kadar kuruma güven duymaktadırlar.

H2*: İletişim ile kuruma güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Kurum içinde iletişim faaliyetleri daha etkin kullanıldıkça kuruma güven artacaktır*.

Diğer yandan, kurum içerisindeki etkin iletişim, çalışanların değişim süreçlerine karşı direnç göstermelerini azaltan en önemli unsurlardan birisidir. Değişim süreçlerinde çalışanları bilgilendirmenin amacı muhtemel değişimlere karşı, hangi değişimler gerçekleşecek, sonuçları ne olacak ve çalışanın yeni görevleri, bilgilerinin güncellenmesidir. Çalışanlara etkin ve güncel bilgilerin verilmesi, kurum içerisinde belirsizliğin ve endişe halinin azalmasını sağlayacaktır

(Johnson ve Ark., 1996; Miller ve Ark., 1994). Örneğin, Armenakis, Harris ve Mossholder (1993) ve Wanberg ve Banas (2000) yaptıkları araştırmalarının sonucunda değişim süreçleri içerisinde gerçekleştirilen etkin iletişim faaliyetlerinin çalışanların yönetime karşı güvenirliliğini arttırdığı ve çalışanların değişime karşı daha olumlu yaklaşmalarını sağladığını bulmuşlardır. Fakat, kurum içindeki etkin iletişim her zaman çalışanların değişime karşı daha olumlu davranmalarını sonucunu ortaya çıkarmaz. Etkin iletişim, kurum içerisinde güven ortamının oluşmasını sağlar bunun sonucunda çalışanların değişime karşı dirençlerinde azalma görülür.

H3: *İletişimin, kuruma güven aracılığıyla değişime dirence katkısı vardır. Etkin iletişim faaliyetleri sayesinde kuruma güven arttıkça, değişime direnç azalacaktır.*

1.4.Algılanan Adalet

Ayrıca, kuruma güvenin diğer önemli öncellerinden bir tanesi algılanan örgütsel adalettir. Pek çok araştırmacı, çalışanların bulundukları kurumsal çevreyi algılamasında kurum içinde algılanan adaletin rolünün büyük olduğunu belirtmişlerdir (Folger ve Greenberg, 1985; Greenberg, 1990)..

Soyut bir kavram olan algılanan adalet, kişinin çevresinde karşılaştığı olayları kendi değerlendirmesi sonucunda verdiği tepkilerdir. Kişilerin davranışları, olayları ve süreçleri adil veya adaletsiz olarak algılamalarının sonucunda farklılık göstermektedir. Adalet kavramı hakkındaki çalışmalar, felsefenin ilgi alanlarından biri olarak Plato ve Sokrates'e kadar uzan maktadır (Ryan, 1983, aktaran Colquilt ve ark. 2001). Algılanan adaletin, çalışanların kurum içerisindeki davranışları üzerindeki önemli etkiye sahip olması araştırmacıların bu konuya daha fazla önem vermelerini gündeme getirmiştir. Kurumun mevcut kaynakları olarak maaş, ikramiye, prim, terfi, statü, çalışma mekanı(ofis), sosyal olanaklar, eğitim, sağlık hizmetleri yer almaktadır. Çalışanlar, kurumun kendilerine verdiği kaynakları diğer eş düzeyde algıladıkları çalışanların elde ettiği kaynaklarla karşılaştırdıklarında ve farklılık algıladıklarında kendilerine haksızlık yapıldığını düşünmektedirler. Yani, kurum içindeki algılanan adalet; çalışanların tahsis edilen kaynakların adil dağılıp/ dağılmadığı hususundaki algısıdır(Adams'tan akt. Colquilt ve ark. 2001, Moorman 1991).

Dağıtımsal Adalet; Örgütsel adalete ilişkin ilk çalışmalar, kurum içerisinde var olan kaynakların bölüşümü hususunda yapılmıştır. Adams(1965) Hakkaniyet Teorisinin çıkış noktası Homans'ın (1961) geliştirdiği dağıtımsal adalet (Equity Theory) kuramıdır. Adams'ın Hakkaniyet Teorisine göre, iş görenler çalışmaları karşılığında kendi elde ettiklerinden çok, bu kazanımların adil olup olmadığıyla ilgilenmektedirler (Adams'tan akt. Colquilt ve ark. 2001). Adams teorisinde, kazanılan bir sonucun adil olup olmadığını anlamak üzere bir iş görenin işyerine katkısının/ girdisinin (input) (örneğin; eğitim, zeka, deneyim) ve elde ettiği kazanımları ile bir başka iş görenin işyerine katkısı ve elde ettiği kazanımlarının oranının karşılaştırılmasıdır. Her ne kadar, iki iş görenin katkı- azanım oranı, Adams'ın Hakkaniyet Teorisine objektif bir bakış sağlasa da bu oranın bulunma süreçleri tamamen subjektifdir. Adams (1965) kuramında çalışanlar, kuruma katkılarına oranla kaynaklardan elde ettiklerini karşılaştırdıkları kişilerden daha az elde ettiği algısı taşıdıklarında öfke, daha fazla olduğu algısı taşıdıklarında ise suçluluk duymaları beklenmektedir.

İşlemsel Adalet; İşlemsel Adalet kavramını ilk ortaya Thibaut ve Walker 1975 yılında yaptıkları çalışmalarda ortaya atmışlardır. Daha sonra Leventhal ve arkadaşları (1980) işlemsel adalet kavramını örgütsel boyutta incelemeye başlamışlardır. İşlemsel adalet, kurum içerisinde ortaya çıkan sonuçların (maaş, terfi, bonus, eğitim, ofis vs.) dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıdır. Bu noktada çalışanların elde ettikleri sonuçların dağıtımında kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu değerlendirirler. Örnek

vermek gerekirse, çalışanların ücret artışları veya terfileri hususunda karara varılırken, yöneticinin ve kurumun nasıl bir yol izlediği ve çalışanlara ne derece adil davranıldığının iş gören tarafından algısıdır.

Kısaca, dağıtımsal adalet bireylerin sonuçta elde ettiklerinin (üçret, ödül, terfi vs) ne adar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini kapsarken, işlemsel adalet bu sonuçlara ulaşılırken kullanılan yöntemleri (performans değerlendirme vs.) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır.

Etkileşimsel Adalet; Bies & Moag (1986), çalışanların büyük ölçüde birbirlerine karşı gösterdikleri davranışlara bakarak ne derece adil davrandıklarını değerlendirdiklerini öne sürmüş ve bunu haklılığın iletişim ölçütü olarak adlandırmışlardır. Bu yeni boyut işlemsel adaletten farklıdır çünkü işlemsel adalet karar sürecinin yapısal niteliğini vurgularken etkileşimsel adalet çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde görülen davranışları ele almaktadır. Kısaca, Etkileşimsel adalet iş görenin şirket içerisindeki faaliyetlerle ilgili işlemler uygulanırken karşılaştıkları tutum ve davranışları içermektedir.

Çalışanlar kurum kaynaklarının adil bir şekilde dağıtıldığına inandıklarında, kurumlarına karşı daha olumlu tavırlar sergilemektedirler. Ayrıca, algılanan örgütsel adaletin yüksek olması çalışanların kuruma daha fazla güvenmelerini sağlamaktadır

H4: *Algılanan örgütsel adalet ile kuruma güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Algılana örgütsel adalet arttıkça, kuruma güven artacaktır.*

Kurumlar ister büyük bir değişim (şirket birleşmesi veya küçülmesi) içerisinde ister daha küçük çaplı bir değişim (teknolojik) içerisinde olsunlar, değişim ile birlikte kurumun kaynakları yeniden dağıtılacaktır. İşte çalışanların değişim sonrası kaynakların dağılımını nasıl algıladıkları çok önemlidir. Pek çok araştırma göstermiştir ki, çalışanlar kaynakların adil dağıtılmadığını düşündüklerinde yöneticilerine karşı güvenleri azalmakta ve değişime karşı olumsuz tutum ve davranış içerisinde girmektedirler. Kısacası, kurum içerisinde algılanan adaletin yüksek olmasıyla çalışanların kuruma güveni artar, bunun sonucunda çalışanlar değişime karşı daha olumlu davranışlar sergilerler.

H5: *Algılanan örgütsel adaletin, kuruma güven aracılığıyla değişime direnç katkısı vardır. Algılanan örgütsel adalet sayesinde kuruma güven arttıkça, değişime direnç azalacaktır.*

2. YÖNTEM

Araştırma, kurum içerisinde çalışan 583 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir Araştırmada kullanılan ölçek altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, "Değişime Direnç" ölçeği (Oreg (2003) tarafından geliştirilen, dört alt boyuttan oluşan 17 ifadeli ölçek kullanılmıştır.), üçüncü bölümde, "Kuruma Güven" ölçeği(İslamoğlu, Birsel & Börü (2007) tarafından geliştirilen Kuruma, Yöneticiye, Çalışma Arkadaşlarına Güven ölçeğinden yer alan Kuruma Güven ifadeleri kullanılmıştır), dördüncü bölümde "Algılana Adalet" ölçeği (Algılanan Adalet ölçeği Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiştir. Algılanan adalet ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. a) Dağıtım Adaleti (Distributive Justice) ; bu boyutta 4 ifade yer almakatdır. b) İşlemsel Adalet(procedural justice) ; bu boyutta 7 ifade yer almaktadır. c) Kişilerarası/etkileşimsel Adalet (Interpersonal/Informational Justice); bu boyutta 9 ifade yer almaktadır), beşinci bölümde "İletişim" ölçeği (İletişim ölçeği Postmes, Tanis, De Wit (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. a) Dikey İletişim; bu boyutta 12 ifade yer almaktadır, b) Yatay İletişim; bu boyutta 3 ifade yer almaktadır) yer almaktadır. Katılımcılar, ifadelerin "1=hiçbir

zaman" dan "6= her zaman" a doğru uzanan cevap seçenekleri içerisinden bir tanesini seçmişlerdir.

3. BULGULAR

Örneklem grubunun % 41'sı kadın ve % 59'u erkektir. Örneklemin çoğunluğunun eğitim durumu üniversite mezunudur. Toplam kıdemi 5-15 yıl arasında olanlar katılımcıların %51'ni oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu yönetici pozisyonunda değildir. Araştırmaya katılanlar 19 ile 76 yaş arasında olup. Yaş ortalaması 31,7'dir. Katılımcıların çoğunluğu, eğitim, elektronik perakende, perakende, gıda, bilgisayar/bilişim, sağlık, iletişim/komünikasyon, kamu ve bankacılık/ finans sektörlerinde çalışmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlik katyasıları 0,80 ve üzerinde olup ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Değişime Direnç Ölçeği:. Bu faktörler, "rutin arayışı" ve "duygusal tepki"dir. İki faktör toplam varyansın % 69,981'ni açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,871 ve Bartlett testi p değeri 0,000'dır. **Kuruma Güven Ölçeği** Analiz sonucunda 10 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Toplam varyansı % 62,527 'ni açıklamaktadır ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,931 ve Bartlett testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. **İletişim Ölçeği:** Analiz sonucunda 15 ifadenin üç faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Faktörler, "Dikey iletişim-paylaşım", "Dikey iletişim- bilgilendirme" ve "Yatay iletişim" olarak adlandırılmıştır. Üç faktör toplam varyansın % 73,486'sını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,904 ve Bartlett testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. **Algılanan Adalet Ölceği:** Analiz sonucunda 20 ifadenin dört faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Dört faktör sırasıyla, "etkileşimsel adalet", "dağıtım adaleti", "işlemsel adalet- uygulama" ve " işlemsel adalet- katılım" olarak adlandırılmıştır Dört faktör toplam varyansın % 72,876'sını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,940 ve Bartlett testi p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklerlerin analizinde temel bileşenler faktör analizi ve varimax kullanılmıştır.

Hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizlerinde;

*Kuruma Güveninin Değişime Direnç üzerindeki etkisi analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir (p=0,001) Diğer bir değişle, Kuruma Güven ile Değişime Direnç arasında manidar ve ters bir ilişki bulunmuştur (B=-, 141 p<0,01). Sonuç olarak**, H1: Kuruma güven ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki vardır. Kuruma güven arttıkça, çalışanların değişime direnci azalacaktır. Hipotezi desteklenmiştir.**

* H3: İletişimin, kuruma güven aracılığıyla değişime dirence katkısı vardır. Etkin iletişim faaliyetleri sayesinde kuruma güven arttıkça, değişime direnç azalacaktır. (H3) test etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

İlk aşamada, bağımsız değişkenin (iletişim) ara değişken (Kuruma Güven) üzerindeki katkısı test edildi. İletişimin kuruma güven üzerindeki etkisinde istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir (p= 0,000). İletişim ile Kuruma Güven arasında manidar bir ilişki bulunmuştur (B=,646 p<0,01**). H2: İletişim ile kuruma güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Kurum içinde iletişim faaliyetleri daha etkin kullanıldıkça kuruma güven artacaktır. H2 hipotezi desteklenmiştir.**

İkinci aşamada, bağımsız değişkenin (İletişim), bağımlı değişken (Değişime Direnç) üzerindeki katkısı test edildi. Sonuç olarak, iletişim, Değişime Direnci yordama adına anlamlılık arz etmektedir (p= 0,014). İletişim ile Değişime Direnç arasında ters yönde ve manidar bir ilişki bulunmuştur (B=-,102, p<0,05).

Üçüncü aşamada, hem bağımsız değişken (İletişim) hem ara değişken (Kuruma Güven) aynı anda regresyon analizine sokularak birlikte bağımlı değişken (Değişime Direnç) üzerindeki katkısı incelenmiştir. Sonuç olarak, iletişimin katkısı ortadan kalkmıştır (p=0,726) fakat Kuruma Güvenin Değişime Direnç üzerindeki katkısı devam etmiştir (p= 0,017). Ayrıca, İletişimin (Bağımsız değişken) Kuruma Güven (Ara değişken) , Değişime Direnç (Bağımlı değişken) üzerinde ters yöndeki katkısının (B=-0,102'den B=-0,019'e) düştüğü görülmektedir**. Sonuç olarak, İletişimin, Değişime Dirence olan etkisinde Kuruma Güven ara değişken rolü oynamaktadır. Araştırmada yer alan H3 kabul edilmiştir**.

*H5: Algılanan örgütsel adaletin, kuruma güven aracılığıyla değişime dirence katkısı vardır. Algılanan örgütsel adalet sayesinde kuruma güven arttıkça, değişime direnç azalacaktır. (H5) test etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

İlk aşamada, bağımsız değişkenin (Algılanan örgütsel adaletin) ara değişken (Kuruma Güven) üzerindeki katkısı test edildi. Algılanan örgütsel adaletin, kuruma güveni üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir (p= 0,000). Algılanan örgütsel adaletin ile Kuruma Güven arasında manidar bir ilişki bulunmuştur (B=,718 p<0,01). **H4: Algılanan örgütsel adalet ile kuruma güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Algılana örgütsel adalet arttıkça, kuruma güven artacaktır. H4 hipotezi desteklenmiştir.**

İkinci aşamada, bağımsız değişkenin (Algılanan örgütsel adaletin), bağımlı değişken (Değişime Direnç) üzerindeki katkısı test edildi. Sonuç olarak, Algılanan örgütsel adaletin, Değişime Direnci yordama adına anlamlılık arz etmektedir (p= 0,000). Algılanan örgütsel adaletin ile Değişime Direnç arasında ters yönde ve manidar bir ilişki bulunmuştur (B=-,196, p<0,01).

Üçüncü aşamada, hem bağımsız değişken (Algılanan örgütsel adaletin) hem ara değişken (Kuruma Güven) aynı anda regresyon analizine sokularak birlikte bağımlı değişken (Değişime Direnç) üzerindeki katkısı incelenmiştir. Analiz sonucunda, Algılanan örgütsel adaletin katkısı ortadan kalkmamıştır (p=0,001) fakat Kuruma Güvenin Değişime Direnç üzerindeki katkısı kalkmıştır (p= 0,985). **Sonuç olarak, Algılanan örgütsel adaletin, Değişime Dirence olan etkisinde Kuruma Güven ara değişken rolü oynamamaktadır. Araştırmada yer alan H5 kabul edilmemiştir.**

4.Tartışma

Bu araştırmada kurumsal değişimlerin daha başarılı sonuçlar elde etmesi için çalışanların değişime gösterdiği tepkileri etkileyen unsurlar incelenmiştir. Palmer'ın (2004) ifade ettiği gibi kurumsal değişim süreçlerini etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte kurumsal değişimleri etkilen temel unsur insan faktörüdür. Çalışanların değişim süreçlerine gösterdikleri olumsuz tepkiler değişimin başarıya ulaşmasını engellemektedir.

Çalışanların değişim süreçlerine olumlu yaklaşmalarını sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesi çalışanın kurumuna olan güvenidir. Kurum içerisinde yaratılan güven ortamıyla çalışanlar yönetimin kendilerine karşı olumsuz kararlar almayacağına inanmaktadırlar. Böylece yönetimin başlattığı değişim faaliyetlerine karşı daha açık ve olumlu bakmaktadırlar. Araştırma sonuçlarında hipotez 1 (Kuruma güven ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki vardır. Kuruma güven arttıkça, çalışanların değişime direnci azalacaktır.) desteklenmiştir. Kuruma güven ile değişime direnç arasındaki ilişki literatürde pek çok araştırmada incelenmiş. Örneğin Hevvel ve Schalk (2009) yaptıkları araştırmada kuruma güvenin azaldıkça kurumsal değişim süreçlerine karşı olumsuz tepkilerin arttığını bulmuşlardır.

Kuruma güvenin öncelleri incelendiğinde kurum içi etkin iletişimin çalışanların kuruma olan güvenlerini arttığı bulunmuştur. Çalışanlara kurumun güncel durumu, gelecek ile ilgili stratejileri, insan kaynakları politikaları gibi konularda doğru ve açık bilgiler verdiğinde çalışanlar kurumlarına karşı daha fazla güven duymaktadırlar. Yapılan analiz sonuçlarında Hipotez 2 (İletişim ile kuruma güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Kurum içinde iletişim faaliyetleri daha etkin kullanıldıkça kuruma güven artacaktır.) desteklenmiştir. Bu sonuç literatürde yer alan pek çok araştırma ile benzerlik göstermektedir. Örneğin, Folger ve Konovsky (1989) yaptıkları araştırmada yönetimin çalışanlarına ne kadar doğru ve geleceğe yönelik bilgiler verirse, çalışanların yönetime karşı daha fazla güven duyduklarını bulmuşlardır. Aynı zamanda, Ellis ve Shcokley-Zalabak'ın (2001) yaptığı araştırmada üst yönetimin çalışanlara yaptıkları iş ve kurumsal konular hakkında daha fazla bilgi verdiklerinde çalışanların kuruma güven duymalarında artış gözlenmiştir.

Aynı zamanda, kurum içerisindeki etkin iletişim, çalışanların değişim süreçlerine karşı direnç göstermelerini azaltan en önemli unsurlardan birisidir. Örneğin, Armenakis, Harris ve Mossholder (1993) ve Wanberg ve Banas (2000) yaptıkları araştırmalarının sonucunda değişim süreçleri içerisinde gerçekleştirilen etkin iletişim faaliyetlerinin çalışanların yönetime karşı güvenirliliğini arttırdığı ve çalışanların değişime karşı daha olumlu yaklaşmalarını sağladığını bulmuşlardır. Fakat, kurum içindeki etkin iletişim her zaman çalışanların değişime karşı daha olumlu davranmalarını sonucunu ortaya çıkarmaz. Etkin iletişim, kurum içerisinde güven ortamının oluşmasını sağlar bunun sonucunda çalışanların değişime karşı dirençlerinde azalma görülür. Yapılan analiz sonuçlarında Hipotez 3 (İletişimin, kuruma güven aracılığıyla değişime dirence katkısı vardır. Etkin iletişim faaliyetleri sayesinde kuruma güven arttıkça, değişime direnç azalacaktır.) desteklenmiştir. Aynı zamanda, Barret (2002) yaptığı araştırma sonucunda, kurum içi etkin iletişimin, kuruma karşı güven ortamının oluşmasını sağlayarak, kurumsal değişim faaliyetlerine karşı çalışanların olumlu davranış göstermelerini katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

Ayrıca, kuruma güvenin diğer önemli öncellerinden bir tanesi algılana adalettir. Pek çok araştırmada, kurum kaynaklarının (otorite, sorumluluk, finansal kazanç, teknolojik altyapı gibi) adil bir şekilde dağıtılmadıklarına inandıklarında çalışanların kuruma karşı güvenlerinin azaldığı bulunmuştur (Cobb ve ark., 1995; Konovosky ve Cropanzano, 1991; Lind ve Tyler, 1988). Bu araştırma yapılan analizleri sonucunda, Hipotez 4 (Algılanan örgütsel adalet ile kuruma güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Algılana örgütsel adalet arttıkça, kuruma güven artacaktır.) desteklenmiştir. Çalışanlar, kurum kaynakların dağıtımı, kaynaklar dağıtılırken izlenen yöntemler ve bu süreçte çalışanlara karşı nasıl bir tutum izlendiği ile çalışanın kurumuna güven duyması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kurumsal değişim süreçleri içerisinde kurum kaynakların çalışanlara arasında yeniden dağıtılması kaçınılmazdır. Çalışanlar, kurum kaynakların yeniden dağıtılmasında kurumun adil davranıp davrandığını algısı çok önemlidir. Bernerth ve Ark. (2007)'nın araştırma sonuçlarına göre, değişim süreçlerinde dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalete önem vermeyen liderler, çalışanların değişime karşı olumlu yaklaşıp değişimi benimsemelerini sağlayamazlar. Ayrıca, Cohen-Charash & Spector (2001) ve Hubbell & Chory- Assad (2005) yaptıkları araştırmada, kurum içerisinde algılanan adalet ile güven arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda Hipotez 5(Algılanan örgütsel adaletin, kuruma güven aracılığıyla değişime dirence katkısı vardır. Algılanan örgütsel adalet sayesinde kuruma güven arttıkça, değişime direnç azalacaktır.) desteklenmemiştir. Değişim süreçlerinde hem kuruma güvenin hem de algılanan örgütsel adaletin çalışanların değişime karşı olumlu tutum

göstermelerinde ki önemlileri büyüktür. Bu sebepten kuruma güven algılanan kurumsal adalet ile değişime direnç arasında ara değişken rolü üstlenmemektedir.

5. REFERANSLAR

Armenakis, A.A. , Bedeian, A.G. (1999). "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s", Journal of Management, 25, pp 293-315.

Armenakis, A.A. , S. G. Harris, ve K.W., Mossholder, (1993). "Creating Readiness for Organizationa Change." Human Relations, 46 ,(6) , pp681-703.

Barrier, M.(1998). "Managing worers in times of change. Nation's Business". May, 3 pp 34.

Barrett, D. J. (2002). "Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change". Corporate Communications*, 7,* (4), pp 219-231

Beer, M., Eisenstat, R.A., ve Spector, B.(1990). "Why change programs don't produce change". Harvard Business Review, 68, (6), pp158-166.

Beer, M., Nohria, N. (2000). "Breaking the code of change". Boston: Harvard Business School Press.

Bernerth, J.B, Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). "Justice , cynicism, commitment: A study of important organizational change variables", Journal of Applied Behavioral Science. 43, pp 303.

Bibler, R.S.(1989). "The Arthur Young management quide to mergers and acquisitions." NewYork: John Wiley.

Bies, R. J., Moag, J. F. (1986) "Interactional justice communication of fairness", içinde R.J. Lewicki,

B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds) Research on negotiations in organization (Vol.1 pp 43-55) Greenwich, CT. Jar Press.

Bovey, W., Hede, A.(2001). "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes" Leadership and Organization Development Journal. 22, (8), pp 372-382.

Cashman, K.(1998). "Change mastery: leading the flow", Executive Excelence, 15, (1), pp12

Caldwell, C., Clapham, S.E.(2003). "Organizational trustworthiness: an international perspective" Journal of Business Ethics, 47, pp 349-364.

Cobb, A.T., R. Folger, ve K. Wooten, (1995). "The Role Justice Play in OrganizationalChange". Public Administration Quarterly, 3, pp 135-151.

Cohen, M. (1999). "Commentary on the organizational science special issue on complexity", Organizational Science. 10, pp 373-376.

Cohen- Charash, Y., Spector, P.E.(2001). "The role of justice in organizations: A meta analysis". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, pp 278-321.

Colquilt, J.A.(2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure". Journal of Applied Psychology. 86 , (3) , pp 386-400

Colquilt, J.A., Donald E. Coston, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter ve K.Lee Ng (2001).

J"ustice at the Millennium: A meta- analiytic review of 25 years of organizational justice research", Journal of applied psychology. 86 ,(3), pp 425-445.

Cope, M.(2003). "The seven C's of consulting" (2nd ed.) London: Financial Times / Prentice Hall.

Ellis, K., , P. Shockley-Zalabak (2001). "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving" Communications Quarterly*,* 49, (4), pp 382-398.

Folger, R. , J. Greenberg (1985). "Procedural Justice:An interpretive analysis of personnel systems." İçinde K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Reseach in* Personnel andHuman Resource Mangement (Vol. 13, pp. 141-183). Greenwich,CT: JAI Press.

Folger, R., , M. A. Konovsky (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions" Academy of Management Journal, 32, pp 115-130.

Gilbert, J.A. , Tang, T.L.(1998). "An examination of organizational trust". Public Personnel Management. 27, pp 3-12.

Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow". Journal of Management*,* 6, pp 399-432.

Hevvel, S. , R. Schalk, (2009) "The Relationship Between Fulfillment of the Psychological Contract and Resistance to Change During Organizational Transformations". Social Science Information*,* 48, (2), pp 283-313.

Hubbell, A.P. , R.M. Chory-Assad, (2005). "Motivating Factors: Perceptions of Justice and their Relationship with Managerial and Organizational trust." Communication Studies, 56, (1), pp 47-50.

İslamoğlu, G., M. Birsel ve D. Börü. (2007). "*Kurum İçinde Güven."* Birinci Baskı. İstanbul: İnkılap Kitabevi

Johnson, J.R., Rernhagen, M.J., Miller, V. ve Allen, M.(1996). "The role of communication in managing reductions in work force." Journal of Applied Communication Research, 24,pp 285-308.

Miller, V.D., Johnson, J.R., ve Grau, J. (1994). "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change". Journal of Applied Communication Research, 22, pp 59-80.

Mishra, J., Morrissey, M.A. (1990). "Trust in employee/employer relationship: A survey of West Michigan managers." Public Personnel Management, 19, (4), pp 443-463

Moorman, R.H. (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? "Journal of Applied Psychology, 76, pp 845- 855.

Konovsky, M.A. , R. Cropanzano (1991). "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance.", Journal of Applied Psychology, 76, pp 698-707.

LaClair, j., R. Rao, (2002). "Helping Employees Embrace Change." The Mckinsey Quarterly, 4. Retrieved March 15, 2008. http:// mckinseyquarterly.com/helping_employees_ embrace_change_ 1225

Lawrence, P.R. (1954). "How to deal with resistance to change". Harward Business Review. 32, (3),pp 49-57.

Leana, C. R. , B. Barry. (2000). "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life". Academy of Management Review, 25, pp 753-759

Leventhal, G.S., J. Karuza ve W.R. Fry, (1980). "Beyond Fairness: a Theory of Allocation Preferences". İçinde G. Mikula (Ed.) Justice and Social Interaction (pp. 167- 218). New York / Berlin: Springer-Verlag

Lind, E. A. , T. R. Tyler (1988). "The Social Psychology of Procedural Justice". New York: Plenum Oreg, S.(*2003).* "Resistance to Change: Developing an Individual Difference Measure." Journal of Applied Psychology , 88, (4), pp 680-693.

Palmer, B. (2004). "Overcoming Resistance to Change". Quality Progress, 37, (4), pp 35-42.

Postmes, T., M. Tanıs, B.De Wit (2001). "Communication and Commitment in Organization: A Social Identity Approach." Group processes and Intergroup Relations, 4, (3), pp 227-246

Rousseau,D.M., Sitkin; S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C.(1998). " Not so different after all: A cross discipline view of trust." Academy of Management Review, 23,_pp 393-405.

Thibaut J. , L. Walker (1975). "Procedural Justice: A Psychological Analysis". Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Wanberg,C.R., Banas, J.T.(2000). "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace". Journal of Applied Psychology, 85, pp 132-142.

7. OTURUM

İş - Aile Yaşamı İlişkisi ve Rezilyans

İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla Bireysel ve Kurumsal Rezilyans
Dilek YILMAZ BÖREKÇİ, İfakat YURT

İşyerinde Dışlanmanın İş-Aile Yayılımına Etkileri: İş-Ev Ayrımı Tercihlerinin Rolü
Orkun DEMİRBAĞ, Hava YAŞBAY, Elif BİLGİNOĞLU

İş Aile Yaşam Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma
Bilge AKSAY, İ. Efe EFEOĞLU

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARACILIĞIYLA BİREYSEL VE KURUMSAL REZİLYANS

Dilek Yılmaz BÖREKÇİ, İstanbul Üniversitesi, dborekci@istanbul.edu.tr
İfakat YURT, İstanbul Üniversitesi, ifakatyurt@yahoo.com

ÖZET

Rekabetçi ve değişken iş dünyası kurumların ve çalışanlarının krizlerle başa çıkabilmesini ve tehditleri fırsatlara dönüştürebilmelerini yani rezilyans sergilemelerini gerektirmektedir. Rezilyant kurumlar ve çalışanları türbülans şartlarına doğru sağkalım ya da dönüşüm cevaplarını verebilmektedirler. Bu kurumların ve çalışanlarının ne özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda yakın dönemde az da olsa araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada insan kaynakları süreçleri bağlamında hangi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireysel ve kurumsal rezilyansı sağlamaya hizmet ettiğinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: İKY, bireysel rezilyans, kurumsal rezilyans

1 GİRİŞ

Rekabetçi ve değişken iş dünyası kurumların ve çalışanlarının krizlerle başa çıkabilmelerini ve tehditleri fırsatlara dönüştürebilmelerini, yani rezilyans sergilemelerini gerektirmektedir. Bir organizasyonun rezilyans yeteneği/ kapasitesi, hem bireysel bilgi seviyesi, yetenek ve beceri ile hem de kurumsal rutinler/ usuller ve işleyişler ile ilişkilidir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Rezilyant kurumların ve çalışanlarının türbülans şartlarına doğru sağkalım ya da dönüşüm cevaplarını verebilmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda da rezilyans gösteren organizasyonların ve bireylerin doğru dönüşüm ya da sağkalım davranışı göstermelerine olanak sağlayan koşulların analiz edilmesi gerekmektedir.

Rezilyant kurumların ve çalışanlarının ne özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda yakın dönemde az da olsa araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011). Bu çalışmaların bir kısmı dönüşüm odaklıyken diğer kısmı sağkalım odaklıdır. Ender de olsa hem sağkalım hem de dönüşüm odaklı çalışmalar da yapılmaktadır (Yilmaz Borekci vd., basım aşamasında; Borekci vd., 2014).

Lengnickhall ve arkadaşları (2011) krizlerden ve önemli değişim dönemeçlerinden geçmiş firmalar ve çalışanlarının rezilyans kazınımlarına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda da İKY süreçlerinde geçmiş kriz tecrübelerinin ve bu krizlerden çıkış cevaplarının tutulmasına dönük yapılanlar önem kazanmaktadır. Bu çalışmada insan kaynakları süreçleri (Uyargil vd., 2013) bağlamında hangi insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının bireysel ve kurumsal rezilyansı sağlamaya hizmet ettiğinin araştırılması amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ALTYAPI

2.1. Bireysel Rezilyans ve Kurumsal Rezilyans

Güçlükler karşısında toparlanma ve gerektiğinde daha da güçlenme rezilyans olarak adlandırılır (Patterson, Goens ve Reed, 2009). Dönüşüp toparlanabilme sürekli öğrenme, esneklik, çeviklik ve kendini tekrar oluşturmaya hazır olmayı içerir (Patterson vd., 2009). Yapılan çalışmalarda rezilyant bireyleri diğerlerinden ayıran faktörler; problem çözebilme yeteneği, olumlu algı, olumlu pekiştirme ve güçlü inanç olarak belirlenmiştir. Çalışmalar, rezilyansın bilinçli olarak geliştirilebilen/ edinilebilen bir özellik olduğunu göstermektedir.

Kurumsal rezilyans için genel olarak kabul gören iki tanım mevcuttur. İlk tanım kurumsal rezilyansı, beklenmedik, olumsuz durumlardan geri dönebilme yeteneği olarak, yani, şirketlerin koşullardan olumsuz etkilenmeden kaldıkları yerden devam edebilme yeteneği

olarak görür. İkinci tanımda ise bu rezilyans yeteneği beklenmedik zorluklardan ve değişimden fayda sağladığı için başarının, yeni fırsatları yakalamanın ve şirket geleceğinin anahtarı olarak görülür. Burada kullandığımız kurumsal rezilyans tanımı ise, beklenmedik, yıkıcı koşullar karşısında bir şirketin etkili bir şekilde durumu kavrama, çözümler geliştirme ve sonuç olarak da ayakta kalma ya da değişim cevabı verebilme yeteneğidir.

Rezilyansın içerdiği dayanıklılık ve esneklik kabiliyeti; zaman, maliyet ve performansta en düşük düzeyde kayba uğrayarak değişimlere uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde pek çok belirsizlik kaynağı mevcuttur. Bunlar örgüt çevresinden, örgütün içerisinde gerçekleştirilen en küçük işlere kadar pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Esneklik de, bir örgütün bu belirsizliklere karşı önlem alabilmesine ve gerçekleşen değişikliklere uyum sağlayabilmesine yönelik bir kavram olarak önem kazanmaktadır. Bu iç ve dış uyum çabası içerisinde yüksek rekabet gücü ve ekonomik kar elde etme amacı da esneklikle birlikte ele alınmalıdır. Esneklik, çeviklik/atiklik veya uyumluluk gibi benzer kavramlardan, rezilyans kavramını ayırabilmek için şu özelliklere dikkat edilmelidir (Borekci vd., 2014): Öncelikle, bahsedilen 'rezilyans' özelliğine ihtiyaç duyulmasında beklenmedik bir olay tetikleyicidir. Ayrıca, yeniliği, dönüşümü ve dinamik bir yaratıcılığı kapsamaktadır. Son olarak, diğer benzer kavramlar rezilyans yeteneğinin gelişiminde etkili olsalar da, tek başlarına bu yeteneği geliştirmekte etkili değildirler.

Örgütün rezilyansının liderin rezilyansının ötesine geçebilmesi takipçilerin de rezilyant olmalarıyla başarılabilmektedir. Bu bakış açısıyla örgütün rezilyansı örgütte yer alan birimlerin faaliyetlerini, bu birimler arasındaki ilişkileri ve örgüt yapılarını düzenleyebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Kurumsal rezilyans, aynı özelliğin bireysel seviyedeki toplamına eşit değildir. Bireysel faaliyetler ve bireylerin etkileşimlerinin etkisi burada önemlidir. Bir şirketin rezilyans geliştirme kapasitesi/yeteneğinin, özel kurumsal kabiliyetler, usuller, uygulamalar ve süreçlerden kaynaklandığını öne süren Lengnick-Hall ve Beck (2005, 2009) çalışmalarında, kurumsal seviyede bilişsel, davranışsal ve bağlamsal kabiliyet ve usullerinin karışımının rezilyans geliştirmede etkili olduğunu öne sürmüştür.

Bilişsel ögeler, şirketlerin, güçlü temel değerleri ile birlikte, amaç ve kimliklerinin karşılaştıkları durumları problem çözme ve uygulamaya uygun olarak şekillendirebiliyor olmaları özelliğine vurgu yapmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). 'Yapıcı anlamlandırma/anlam verme', güven ve uzmanlığın şüphecilik, dikkat ve yeni bilgiler arama ile doğru dengesini kurabilmekle başarılır ve şirket içinde kullanılan dil ile bağlantılıdır. Dirençlilik kavramının bilişsel temelleri, gerçekliğin net olarak anlaşılmasını ve temel/birincil varsayımların sürekli olarak sorgulanmasını öngörür. Kurumsal rezilyans, şirketlerin yeni ve uygun çözümler kavramlaştırabilme yeteneğine bağlıdır diyebiliriz.

Davranışsal ögeler incelendiğinde öne çıkan ilk unsur, rezilyant çalışanların, çözülmesi güç problemleri çözebilmeleri ve bu tip durumlardan başarıyla kurtulabilmeleridir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Bu davranışlar sayesinde ortaya çıkan 'fikirleri yaratıcı eylemlere dönüştürme' ve 'verileri eyleme geçirilebilecek çözümler haline getirme' özellikleri, şirketlerin beklenmedik ve belirsiz durumlar karşısında, daha fazla bilgiye sahip olmalarını ve tüm kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmelerini sağlamaktadır. Öğrenilmiş beceriklilik, pratik zeka, orijinallik gibi özellikler, zor koşullar karşısında şirketlerin ve bireylerin yaratıcılıklarında etkili olan unsurlardır. Ayrıca, standardın dışında bir hareket planı belirleyebilme ve beklenmedik bir durum karşısında önceden öğrenilen, faydalı bir 'ilk yanıt' oluşturma rezilyans için önemlidir. Şirketin temel değerlerinin ve oluşturduğu şirket kültürünün, varsayımlar yerine araştırmaya yöneltici olması, olumsuz bir rekabet yerine işbirliğini desteklemesi ve çok katı gelenekler yerine durumlara yönelik esnek uygulamalara sahip olması avantajdır. İlgili bir

başka özellik ise 'davranışsal hazırlılık' yani şirketlerin rakiplerinin farkında olmadığı fırsatları ve/veya engelleri önceden sezebilmeleridir.

Bağlamsal unsurlar incelenirken ilk olarak, psikolojik güvenlik, sosyal sermaye, dağıtılmış güç ve sorumluluk ile geniş kaynak ağları temel bağlamsal koşulları incelenmelidir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde, risk almaya daha yatkın olacaklardır, kurumsal rezilyans kişiler arası risk alımını gerektirdiğinden, güvenli hissettiren bir ortam önemlidir. Sosyal sermaye, çalışanlar arasında saygı temelli etkileşimi öngörür. Bireyler arasında bilgi paylaşımını ve etkili diyalogları desteklediğinden entelektüel sermayeyi de artırmaktadır. Grupların birbirlerine bağlarını algılamalarını sağlayarak, herkesin başarısını benimseyen, çok yüzlü, uzun süreli partnerliklere yönlendirir. Rezilyans ile ilişkilendirilen bir diğer faktör, gücün ve sorumluluğun tek kişi elinde değil, çalışanlar arasında dağıtılmış olmasıdır. Hiyerarşiyi değil, her parçanın, bütünün yansıyan bir kısmı olduğunu benimseyen şirket yapısını vurgular. Son olarak, geniş kapsamlı kaynak ağlarına ulaşabiliyor olmak, dirençliliğin gelişimini destekleyen bağlamsal koşullar oluşturmak için temel unsurdur. Dirençli şirketler, diğer şirketler ile stratejik ittifaklar kurarak gerekli kaynaklarını güvence altına alırlar.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Rezilyans

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yeni insan kaynağını sağlamayı, eldeki insan kaynağını muhafaza etmeyi ve hedefler doğrultusunda geliştirmeyi, onları verimli ve mutlu kılmayı içeren işlev ve faaliyetlerin bütünüdür (Uyargil ve diğ.,2013). Günümüzün değişen ve hızla küreselleşen iş dünyasında insan kaynağı örgütte başlıca kaynak ve başarının, rekabet gücünün ve gelişiminin en önemli unsuru olduğu için bu kaynağının etkin kullanımı gereklidir. Bu görüsü vurgulayan en önemli kavram insan kaynakları yönetimi kavramıdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kavramı, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan is doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gerekli düzenlemelerin tümünü kapsar.

İK yönetiminin faaliyet alanları stratejik İK yönetimi; İK planlanması; iş analizlerinin yapılması ve buna bağlı iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması; personel bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi; performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi; kariyerin planlanması ve geliştirilmesi; insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi, ek olanaklar sağlanması; insan kaynakların sağlığına ve güvenliğinin sağlanmasına ilişkin tüm önlemlerin alınması; endüstriyel ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi; örgütsel disiplinin sağlanması; gerektiğinde çokuluslu insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yapılmasıdır (Uyargil ve diğ.,2013). Ayrıca tüm bu faaliyet alanlarında kullanılmak üzere teknolojiden etkili bir biçimde yararlanılması, İK bilgi sisteminin kurulması ve sürekli güncel tutulması, İK'ya ilişkin her türlü bilginin gizliliğinin güvence altına alınması eklenebilir.

Lepak ve arkadaşları (2004) insan kaynakları sistemini; insan kaynakları kuralları/ prensipleri, insan kaynakları politikaları ve istenilen çalışan katkıları olarak üç parçalı olarak ele alırlar. İK prensipleri, soyut İK politikaları ve uygulamaları için işaret direği görevi görür, İK politikaları, genel geçer İK prensiplerine uyum yolunda alternatif olma görevi dışında bazı özel amaçlara ulaşmada da çalışanlara alternatiftir. İstenilen çalışan katkıları ise, belirlenen amaca ulaşmaya katkı sağlayacak çalışan karakter özellikleri, davranışları içerir.

İK sistemleri çalışanlara, onlardan neler beklenildiği, birbirleriyle nasıl iletişim halinde olacakları, nelere odaklanmaları gerektiği gibi bilgilerin sinyalleri ile dolu mesajlar gönderir. Güçlü bir İK sisteminde bu kurumsal liderler tarafından gönderilen bu mesajlar ve sinyaller

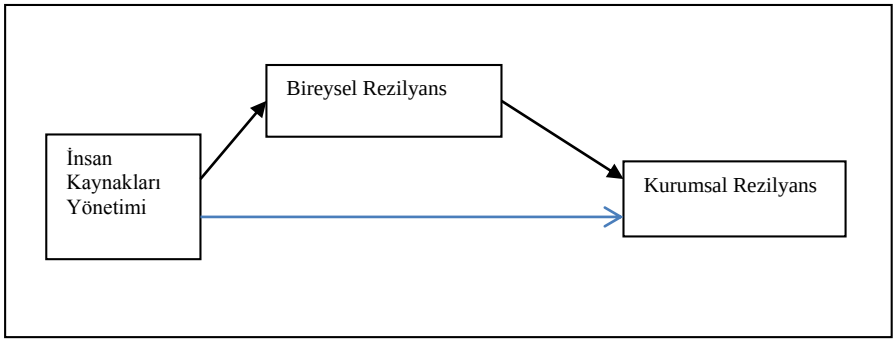
çalışanlar tarafından net olarak algılanır ve aynı şekillerde yorumlanır. Rezilyansa sahip olabilmek için liderlerinin mesajlarını doğru şekilde algılayan ve onlara uygun hareket eder çalışanlara sahip güçlü bir İK sistemi gereklidir. İK prensipleri ve istenilen çalışan katkıları birleşerek uygun İK politikalarını oluşturur, bu politikalar, şirkette rezilyans özelliğinin gelişimine yol açar ve sonuçta istenilen şirket performansları ve sonuçları elde edilir.

Şirketlerin değişime karşı etkili çözümler üretmesinde ve çeşitli kurumsal kabiliyetler geliştirmesinde, rezilyans özelliğinin boyutları (bilişsel, davranışsal, içeriksel) birbirinden bağımsız fakat birbirleriyle etkileşim halinde etkilidir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Şirkette var olan rezilyans kabiliyeti, harekete dönüştüğünde kurumsal yetenek halini alır. Bu da sadece olumsuzluklardan ve engellerden etkilenmeden eski haline dönmeyi değil, yeni fırsatlar yaratarak eski pozisyondan öne geçmeyi sağlayan kurumsal usuller toplamını ifade eder. Rezilyansın bilişsel boyutunda uzmanlaşmış insan sermayesine sistemik olarak yatırım yapılarak uzmanlığın artırılması, tecrübe ve olumlu geri-dönüşler ile kararlılığın desteklenmesi gibi tepkiler etkilidir. Davranışsal boyutta ise uygun eğitim, yaratıcılığı ve sezgiyi ön plana çıkaran performans beklentileri, risk alımının hesaplanmasına yapılan vurgu, gerekli etkileşim için uygun iş ortamı sağlanması gibi yöntemler etkili rol oynar. Rezilyansın içeriksel boyutunda ilişkiler ve ilişki ağlarının oluşturulması vurgulanmaktadır.

3. ARAŞTIRMA SORULARI ve ANALİTİK ÇERÇEVE

Bu araştırmayla, bireysel ve kurumsal rezilyans elde edilmesine yönelik olarak insan kaynakları yönetiminin etkisi anlayışının artırılması amaçlanmıştır. Dolayısıyla, araştırma sorusu şu şekilde belirlenmiştir: İnsan Kaynakları Yönetimi bireysel rezilyansı ve kurumsal rezilyansı nasıl etkilemektedir? Araştırma sorularını ele alırken kullanılmak üzere Şekil 1'de gösterilen analitik çerçeve oluşturulmuştur.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Bireysel ve Kurumsal Rezilyansa Etkisi Analitik Çerçevesi



4. METODOLOJİ

Bu çalışmada uygun yaklaşımın henüz anlaşılmayan konuların araştırılmasına olanak tanımasıyla vaka çalışması yaklaşımı olduğu düşünülmüştür (Yin, 1990). Vaka çalışmalarında temel kurguları ve onların ilişkilerini sergileyen vakaların seçilmesi önemlidir (Eisenhardt, 1989). Bu nedenle, bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulanan bir fima ve temsili çalışanlarına odaklanılmıştır.

Bu çalışma, nitel yöntemlerden vaka analizi yöntemini kullanmaktadır (Yin, 2003; Eisenhardt ve Graebner, 2007). Ülkemizin önde gelen üreticileri arasından seçilen bir firmaya ve çalışanlarına odaklanılmaktadır. Araştırmada, tüm bölümlerdeki çalışanlar ve insan

kaynakları yönetimi bölümü ile yapılan görüşmeler doğrultusunda, geçmiş dönemlerde bireysel ve kurumsal rezilyansı getiren insan kaynakları uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumsal rezilyans; yapısal dayanıklılık, organizasyonel yetkinlik ve süreç sürdürülebilirliği (Glassop, 2007; Yilmaz Borekci, Iseri-Say, Kabasakal, Rofcanin, basım aşamasında) ile bilişsel, davranışsal ve içeriksel (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2003) boyutları üzerinden incelenmiştir. Bireysel rezilyans; düşünsel yetenekler (gerçekliğin algılanması ve gerçekçi optimizm), kapasite yetenekleri (değerler, yeterlilik, sağlık ve destek) ve aksiyonel yetenekler (sebat, uyum, cesaret ve sorumluluk) boyutları (Patterson, Goens ve Reed, 2009) boyutları üzerinden incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi süreçleri ve uygulamaları; Uyargil ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından aktarıldığı üzere iş analizi ve iş dizaynı, insan kaynakları planlaması ve işgören seçimi, performans değerlendirme ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, endüstri ilişkileri, iş güvenliğinin ve işgören sağlığının sağlanması üzerinden incelenmiştir.

5. ANALİZ ve BULGULAR

İnsan Kaynakları Yönetimi, bireysel rezilyans ve kurumsal rezilyans etkileşimlerinin incelenmesi sonucunda belirlenen dinamikler Tablo 1 ve Tablo 2'de özetlenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, bireysel rezilyans ve kurumsal rezilyans deneyimleri çalışmada oluşturulan analitik çerçeveye göre karşılaştırarak üç üye ve kurum seviyesinde bir özet resim elde edilmiştir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Kurumsal Rezilyansa Etkisi Özet Tablo

Kurumsal Rezilyans Boyutları	Planlama	Kadrolama	Değerlendirme Ödüllendirme	Yetiştirme Geliştirme	Endüstri İlişkileri	Koruma ve Geliştirme
Yapısal Dayanıklılık	*Lead programı ile alternatifli çalışan potansiyeli ve hazır olma durumu *Yedekleme şemaları *Rotasyon uygulamaları *Esnek iş tanımları	*Kariyer günleri katılımı ve üniversite iş birliktelikleri ile potansiyel aday havuzunu artırmak. *Değerlendirme merkezi uygulamasıyla yenilikçi/ yaratıcı bireylerin seçimi *Global işe alım	*Süreç ve kalite yönetimi çabalarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi. *Yüksek lisans ve doktora çalışmalarının desteklenmesi	*Süreç yönetimi, kalite yönetimi ve iş sürekliliği eğitimleri *Yüksek lisans ve doktora çalışmalarının desteklenmesi	*Beklenme-dik iş kayıplarını önlemeye dönük ilişki yönetimi	*İş günü kaybını, kazaları , tazminatları ve duruşları önlemeye dönük faaliyetler
Organizasyonel Yetkinlik			*Ürün geliştirme ve müşteri kazanma çabalarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	*Ürün geliştirme ve müşteri kazanma odaklı eğitimler		

Süreç Sürdürebilirliği	*Lead programı ile çalışan potansiyeli ve hazır olma durumu *Yedekleme şemaları *Rotasyon uygulamaları *Esnek iş tanımları	*Kariyer günleri katılımı ve üniversite iş birliktelikleri ile potansiyel aday havuzunu artırmak. *Değerlendirme merkezi uygulamasıyla yenilikçi/ yaratıcı bireylerin seçimi *Global işe alım	*Performans zaaflarının belirlenmesi ve giderilmesine dönük aksiyon alınması *Yüksek lisans ve doktora çalışmalarının desteklenmesi	*Firmanın gerektiği gibi eğitilmiş çalışanları vardır. *Firmanın gelişim/ eğitim programları vardır. *Yüksek lisans ve doktora çalışmalarının desteklenmesi	*Sendikalarla işbirliği yaparak çalışan tabanının korunması	*İş günü kaybını, kazaları ve duruşları önlemeye dönük faaliyetler
Bilişsel Rezilyans	*Uzun dönemli stajyer geliştirme programı aracılığıyla yenilikçi ve yaratıcı kaynakların uzun döneme dönük kullanımı	*Uzun dönemli stajyer geliştirme programı aracılığıyla yenilikçi ve yaratıcı kaynakların kullanımı *Değerlendirme merkezi uygulamasıyla yenilikçi/ yaratıcı bireylerin seçimi *Farklılık yönetimi programı	*Yenilikçilik ve yaratıcılık çabalarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	*Koçluk ve mentorlük uygulamaları *Yenilikçilik ve yaratıcılık eğitimleri *İş sürekliliği eğitimleri	*Yeni ürün ve üretim teknolojileri üretimi ve kullanımı bağlamında sektörel işbirliği faaliyetleri	
Davranışsal Rezilyans	*Rotasyon uygulamaları	*Rotasyon uygulamaları	*Dış kaynaklarla ve iç kaynaklarla bağlantı ve işbirliği davranışının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	*Koçluk ve mentorlük uygulamaları *Bölüm geliştirme etkinlikleri	*Sektörel işbirliği faaliyetleri	
İçeriksel Rezilyans	*Esnek iş tanımları		*Olumlu iletişim çabalarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	*Dış ve iç iletişim eğitimleri *İletişim toplantıları	*Sektörel bağlantıla-rın kurulup yönetilmesi	

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin Bireysel Rezilyansa Etkisi Özet Tablo

Bireysel Rezilyans Boyutları	Çalışan	Planlama	Kadrolama	Değerlendirme Ödüllendirme	Yetiştirme Geliştirme	Endüstri İlişkileri	Koruma ve Geliştirme

Düşünsel	**Ç1**		*seçim aşamasında iyimserlik, çözüm ve hedef odaklılık , yenilikçilik ve yaratıcılık bazlı değerlendir-me merkezi uygulamasın-dan geçmiş	*çözüm ve hedef odaklı yaklaşımın, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın değerlendiril me-si ve ödüllendirilm esi *farkındalığın artması	*farkındalığın artması *alternatif yöntemlerin kullanımı		
	Ç2		*seçim aşamasında iyimserlik, çözüm ve hedef odaklılık , yenilikçilik ve yaratıcılık bazlı değerlendir-me merkezi uygulamasın-dan geçmiş	*çözüm ve hedef odaklı yaklaşımın, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın değerlendiril me-si ve ödüllendirilm esi *farkındalığın artması	*farkındalığın artması *alternatif yöntemlerin kullanımı		
	Ç3		*seçim aşamasında iyimserlik, çözüm ve hedef odaklılık , yenilikçilik ve yaratıcılık bazlı değerlendir-me merkezi uygulamasın-dan geçmiş	*çözüm ve hedef odaklı yaklaşımın yenilikçiliğin ve yaratıcılığın değerlendiril me-si ve ödüllendirilm esi *farkındalığın artması	*farkındalığın artması *alternatif yöntemlerin kullanımı		
Kapasite	Ç1	* ruhsal ve duygusal olumlu etki	*kişisel yeterlik * ruhsal ve duygusal olumlu etki	*kişisel yeterlik * ruhsal ve duygusal olumlu etki	*kişisel yeterlik * ruhsal ve duygusal olumlu etki	* ruhsal ve duygusal olumlu etki	* fiziksel ve ruhsal olumlu etki
	Ç2	* ruhsal ve	*kişisel yeterlik	*kişisel yeterlik	* ruhsal ve duygusal	* ruhsal ve	* fiziksel ve ruhsal

		duygusal olumlu etki	* ruhsal ve duygusal olumlu etki	* ruhsal ve duygusal olumlu etki	olumlu etki *kişisel yeterlik	duygusal olumlu etki	olumlu etki
	Ç3	*güven	*kişisel yeterlik * ruhsal ve duygusal olumlu etki	*kişisel yeterlik * ruhsal ve duygusal olumlu etki	* ruhsal ve duygusal olumlu etki *kişisel yeterlik	* ruhsal ve duygusal olumlu etki	* fiziksel ve ruhsal olumlu etki
Aksiyonel	Ç1	*uyum ve kişisel sorumluluk	*uyum ve kişisel sorumluluk	*sabır, uyum, cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici	*sabır, uyum, cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici		* cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici
	Ç2	*uyum ve kişisel sorumluluk	*uyum ve kişisel sorumluluk	*sabır, uyum, cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici	*sabır, uyum, cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici		* cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici
	Ç3	*uyum ve kişisel sorumluluk	*uyum ve kişisel sorumluluk	*sabır, uyum, cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici	*sabır, uyum, cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici		* cesaret ve kişisel sorumluluk teşvik edici

2009 krizinde emekliliği gelen çalışanlara emeklilik opsiyonunu cazip kılan öneriler getirilmiştir. Ayrıca ürün talebinin az olduğu lokasyondaki fabrikadan diğer lokasyondaki fabrikaya 120 işçi transfer edilmiştir (konaklama ihtiyaçları karşılanarak). Bu sayede çalışan sayısı planlama tarafından dengede tutulmuştur. Bu kurumsal rezilyansı finansal bağlamda artıran bir uygulamadır. Uzun dönemli stajyer programında yetiştirilen kişileri program sonunda kaybetmemek için üç-altı ay arası part-time işe yerleştirmeleri yapılmıştır. Bu uygulama hem çalışanların hem de kurumun rezilyansına olumlu olarak yansımıştır. Performans yıldızları programı ile başarılı performansların (yetkinlik bazlı) ödüllendirilmesi ve bu çalışanların uzun dönemli olarak katkılarını devam ettirmeleri sağlanmaktadır. Kriz döneminde eğitim bütçesi azaldığı için gönüllülük bazlı kurum içi eğitim programları başlatılmış ve kriz döneminin öğrenme ve gelişmeyi baltalamaması sağlanmıştır. Kriz döneminde dahi sendikalarla anlaşılan sınırların üzerinde kalınarak mavi yakalı kaybının en aza indirilmesi hedeflenmiştir. Stres yönetimi uygulamalarıyla çalışanların kriz döneminde moral kaybının önlenmesi ve olası kazaların önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

6. SONUÇ

Kurumsal rezilyans yeteneklerden, faaliyetlerden ve bireylerin birbirleriyle ve şirket içi diğer ünitelerle olan ilişkilerinden doğan çok boyutlu bir kavramdır. Hızlı ve sürekli değişen günümüz koşullarında ihtiyaç duyulan bireysel ve kurumsal rezilyansın gelişmesi zaman aldığı için, ihtiyaç ortaya çıkmadan rezilyansı artırıcı girişimlerde bulunulmalıdır. Çalışmanın en önemli sonucu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumların ve çalışanlarının rezilyanslarına etkisinin ortaya koyulmasıdır. Örneğin; yedekleme planları işgörenlerin iş bırakmaları gibi durumlar karşısında kurumu ayakta tutarken (sağkalım), yetkinlik artırmaya dönük uygulamalar ve yetkinlik bazlı işgören seçimi değişime zemin hazırlamaktadır (dönüşüm).

Bu çalışma giderek karmaşık ve belirsiz hal alan iş ortamında kurumların ve çalışanların rezilyanslarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile arttırılabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, kurumların ve çalışanlarının, türbülans durumlarına doğru ayakta kalma ya da değişip dönüşme cevapları vermelerine zemin hazırlayacak insan kaynakları yönetimi süreçleri bazındaki uygulamaları belirlemek mümkün olacaktır. Bu çalışma; insan kaynakları yönetimine kurumsal ve bireysel rezilyans perspektifi getirmektedir. Ayrıca bu araştırma rezilyansı kurumsal ve bireysel bazda ele alarak farklı rezilyans ölçümlerini kullanması bakımından da literatüre katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Borekci, D., Rofcanin, Y. ve Sahin, M. (2014). "Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness: A multi-method study in longitudinal time setting", European Business Review, 26 (1), pp 2-22.

Eisenhardt, K. M. ve Graebner, M. E. (2007). "Theory building from cases: Opportunities and challenges", Academy of Management Journal, 50, pp 25-32.

Glassop, L. (2007). The three R`s of resilience: redundancy, requisite variety and resources, in building and sustaining resilience in complex organisations, ISCE Publishing, United States of America, pp 19-34.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", Human Resource Management Review, 21, pp 243-255.

Lengnick-Hall, C. A. ve Lengnick-Hall, M. L. (2003). Human Resource Management In The Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Patterson, J.L., Goens, G.A. ve Reed, D.E. (2009). Resilient Leadership for Turbulent Times, Rowman & Littlefield Education.

Uyargil, C. ve diğerleri (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.

Yilmaz Borekci, D., Iseri-Say, A., Kabasakal, H. and Rofcanin, Y. basım aşamasında. "Quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks", Journal of Management & Organization.

Yin, R. (2009). Case Study Research Design and Methods, Sage, Thousand Oaks, CA.

İŞYERİNDE DIŞLANMANIN İŞ - AİLE YAYILIMINA ETKİLERİ: İŞ-EV AYRIMI TERCİHLERİNİN ROLÜ

Orkun DEMİRBAĞ, Marmara Üniversitesi, orkun.demirbag@marmara.edu.tr
Hava YAŞBAY, Marmara Üniversitesi, hava.yasbay@marmara.edu.tr
Elif BİLGİNOĞLU, Marmara Üniversitesi, elifb@ada.net.tr

ÖZET

Araştırmamız ilaç sektörü çalışanlarında işten dışlanmanın aile yaşam tatminine etkisinde iş-ev ayrım tercihlerinin düzenleyici ve iş-aile çatışmasının aracı rolünün açıklanması amacıyla İstanbul İli'nde ilaç sektöründe yapılmıştır. Liu vd. (2013) tarafından yapılan araştırmanın bir devam çalışması niteliğindeki araştırmamız kapsamında 206 kişi tarafından cevaplanan anketler değerlendirmeye tabi tutulmuş ve yapılan analiz sonucunda; İstanbul İli ilaç sektörü çalışanlarının işten dışlanma algılarının artmasının iş-aile çatışmalarını da arttırdığı ve işten dışlanma ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide iş-ev ayrım tercihlerinin düzenleyici etkiye sahip olarak işten dışlanmanın aile yaşam tatminini negatif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya koyulmuştur. Araştırmada aynı zamanda işten dışlanmanın iş-aile çatışmasını artırırken; iş-aile çatışmasının aile yaşam tatmininde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu ve iş-aile çatışmasının bu ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olarak işten dışlanmanın aile yaşam tatminini, iş-aile çatışması aracılığıyla ile de etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Liu vd.'nin (2013) sonuçlarıyla uyumludur.

Anahtar Sözcükler: İşyerinde dışlanma, iş-aile yayılımı, iş-aile çatışması, iş-ev ayırımı tercihleri, aile yaşam tatmini.

1. giriş

İnsanlık tarihi boyunca, gruplar halinde yaşamanın insanların hayatta kalabilmesi için kritik önem taşımakta olduğu görülmektedir (Buss&Kenrick, 1998; Brewer, 2007). Bir grubun üyesi olmak ve o gruba ait olmak düşüncesi, pek çok yarar sağladığından insanlar için temel bir ihtiyaçtır. Bu nedenle, sosyal olarak yabancılaştırılan ya da reddedilen kişilerde davranışsal, duygusal ve fiziksel problemler görülebilmektedir (Baumeister&Leary, 1995). Kişilerin kabul görmek konusundaki tüm çabalarına rağmen, sosyal red sosyal hayatın yaygın bir özelliğidir (Kurzban&Leary, 2001: 187) ve bireyler sosyal dışlanmayı işaret eden belirtilere karşı oldukça hassastırlar (Gerber&Wheeler, 2009).

İş-aile arayüzünü inceleyen araştırmacılar uzun zamandır olumsuz iş deneyimlerinin aile alanına da yayıldığını (Greenhaus&Beutell, 1985) iddia ettikleri halde, işyerinde dışlanmanın çalışanların aile yaşamlarına etkileri üzerine yapılmış çok az çalışma vardır. Dışlanma üzerine daha önce yapılmış çalışmalar (Örn. Williams, 2001) dışlanmanın, bireyi aileyi de içeren çeşitli alanlarda etkilediğini ileri sürmüştür. Çalışmamız Liu vd. (2013) tarafından buradan yola çıkarak yapılan araştırmanın İstanbul İli'nde ilaç sektöründe yapılan bir devam çalışması niteliğindedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İşyerinde Dışlanma

Genel olarak yerleşmiş bir kurala ya da sosyal bir norma karşı gelinmesinin sonucu olarak yaşanan dışlanma (Maier-Rigaud vd., 2010: 388), günlük hayatımızda kurumlar tarafından uygulanan sosyal yaptırım şekillerinden (yalnızlığa terk etme, sürgün, uzaklaştırma gibi) kişiler arası ilişkilerde sessiz kalma ve reddetmeye (göz kontağından kaçınma, selama karşılık vermeme gibi) kadar değişebilen farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Zadro vd., 2006: 693).

Gruter ve Masters (1986: 150) dışlanmayı, sosyal reddetme ya da dışarda bırakmaya dair genel bir süreç olarak tanımlamaktadır.

İşyeri, dışlanmanın yaşandığı en önemli sosyal ortamlardan biri olmasına rağmen (Miceli&Near, 1992; Fox&Stallworth, 2005) literatürde işyerinde dışlanma üzerinde fazla durulmamıştır (Wu vd., 2011: 23).

Hitlan vd. (2006: 217) işyerinde dışlanmayı *"bireyin (ya da grubun) bir diğer birey (ya da grup) tarafından dışarıda bırakılması, reddedilmesi ya da görmezden gelinmesi"* olarak tanımlamışlar ve kişinin olumlu kişilerarası ilişkiler kurma ya da devam ettirme yeteneğini, işle ilgili başarısını ya da işyerindeki olumlu itibarını engellediğini ileri sürmüşlerdir. İş arkadaşları, birlikte çalıştıkları kişileri öğle yemeğine davet etmeyebilir, toplantılarda diğer iş arkadaşlarından gelen önerilere karşı kayıtsız kalabilir ya da belli iş arkadaşlarının selamlamalarını cevapsız bırakabilirler (Balliet&Ferris, 2013: 299) yani onlara görünmezlermiş gibi davranabilirler (Robinson vd., 2013: 203). İşyerinde dışlanma, mevkidaşların birbirleri üzerinde kuracağı baskının en radikal türlerinden biridir (Masclet, 2003: 867).

Dışlanma, sosyal bir acıdır (Wirth vd. 2010: 397; Williams&Nida, 2011: 72). Sosyal acı, sosyal bir bağın kaybının tehditi ya da gerçek anlamda kaybına karşı acının devreye girmesiyle yaşanmaktadır (MacDonald&Leary, 2005: 202) ve fiziksel acıdan farklı olarak o deneyimin hatırlanması halinde tekrar tekrar yaşanabilmektedir (Chen vd., 2008).

2.2. İş-Aile Çatışması

1970'lerden itibaren gerçekleştirilen araştırmalar, işte ve evde gerçekleşen olayların birbirlerini etkilediğini ortaya koyan bir açık sistemler yaklaşımını yansıtmaktadır (Clark, 2000: 748-749). Bireylerin gerçekleştirmek zorunda olduğu çeşitli ve birbirinden farklı roller, iş–aile çatışması ile sonuçlanabilmektedir. Rol teorisine göre, herhangi bir alandan gelen rol beklentileri, bir diğer alanda baskıya neden olarak çatışma ortaya çıkarır ki, bu durum *"roller arası çatışma"* olarak tanımlanabilir (Carlson vd, 1995: 17). Rol çatışması, bir çalışanın iş yerinde birbirine zıt beklentilerle karşılaşması sonucunda ortaya çıkabilir. Böyle bir durumla karşılaşan çalışan, bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılamakta zorlanmakta ya da hiç karşılayamamaktadır (Kahn vd., 1964).

Literatürde iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması farklı şekillerde ele alınmaktadır (Gutek vd. 1991: 560; Frone vd. 1992a: 66; Netemeyer vd., 1996: 401; Frone vd., 1997: 148; Carlson vd. 2000: 249; Marchese vd., 2002: 145; Greenhaus&Powell, 2003; Noor, 2004: 390; Hill, 2005: 798, Voydanoff, 2005: 708). İş-aile çatışması; işin aile sorumluluklarını engellemesine karşılık gelirken, aile-iş çatışması; ailenin iş sorumluluklarını engellemesine karşılık gelmektedir (Gutek vd., 1991: 560; Frone vd., 1992a: 69, Duxbury vd., 1994).

Yapılan araştırmalar iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının birbirinden farklı fakat karşılıklı olarak ilişkili olduklarını (Byron, 2005; Mesmer-Magnus&Viswesvaran, 2005) ve iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymuştur (Gutek vd., 1991; Frone vd., 1992b; Leiter&Durup, 1996; Eagle vd., 1997; Kinnunen&Mauno, 1998; Burke&Greenglas, 1999, Kinnunen vd., 2004).

İş-aile çatışmasının; zaman, gerginlik ve davranış temelli çatışma (Greenhaus&Beutell, 1985) olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Zaman temelli çatışma, işin aile için ayrılan zamanı ele geçirmesi sonucunda iş rolü için ayrılmış zaman aile rolünü yerine getirmeyi zorlaştırdığında ("*Eve geç geldim.*"); gerginlik temelli iş-aile çatışması, iş rolünün neden olduğu gerginlik ve çatışma aileye yansıdığında ("*Eve sinirli geldim.*"); davranış temelli iş-aile çatışması ise bireylerin aile rolünü yerine getirmek için iş davranışlarını değiştiremediği zamanlarda

("*Eve işteymişim gibi geldim.*") meydana gelmektedir (Bartolome&Evans, 1979; Greenhaus&Beutell, 1985: 77-81). Daha sonraları Greenhaus vd. (2006: 65) tarafından yapılan çalışmada, bu üç türe enerji temelli çatışma da eklenmiştir. Enerji temelli iş-aile çatışması, rollerden birindeki deneyimlerin diğer rol performansını azaltması durumunda yaşanmaktadır ("*Eve yorgun geldim.*"). İş-aile çatışması yaratıyor olabilmeleri için bu olayların her birinin (eve geç gelmek, yorgun gelmek, sinirli gelmek ya da iş davranışında gelmek) aile alanındaki performansı azaltıyor olması gerekmektedir (Greenhaus vd., 2006: 66).

2.3. İş - Ev Ayrımı Tercihleri

Bireylerin oynamak zorunda oldukları çalışan, yönetici, eş, ebeveyn, çocuk, kardeş, arkadaş ve topluluk üyesi gibi farklı rollerin her birinin, bireyden zaman, enerji ve bir takım vaatleri yerine getirmeyi gerektiren farklı talepleri olmaktadır (Duxbury&Higgins, 2001: 3). Çalışanların amaçlarından biri de, iş ve iş dışı alanlarını uyum içinde tutarak birinin diğerinden zarar görmesini engellemektir. İş-yaşam dengesini sağlamak günümüzde gittikçe daha da zorlaşmaktadır (Towers vd., 2006: 598).

İş-ev ayrımı modeli, iş ve aile hayatlarının birbirlerini etkilemeyen bağımsız alanlar olduğunu varsaymaktadır (Frone, 2003: 146). Sınır teorisine göre; bireyler çevrelerini daha basit ve düzenli hale getirmek adına iş ve aile alanları arasına sınırlar koyarlar (Nippert-Eng, 1996; Ashforth vd., 2000). Hem iş ve aile rollerini ayıran sınırlar, hem de kişilerin iş-aile rollerini ne derece bütünleştirdiği ya da ayrıştırdığı kişiden kişiye değişmektedir ve bu sınırlar bireylerin kişiliklerine ve işlerinin doğasına bağlı olarak yüksek derece ayrıştırma ya da yüksek derece bütünleştirme arasında bir noktada yer alabilmektedir (Olson-Buchanan&Boswell, 2006).

Lambert (1990: 248) iş-ev ayrımını; iş ve evin birbirinden bağımsız olması şeklinde tanımlamış ve iş hayatının nesnel etkilerinin iş tatmini, işe katılım, iş için harcanan çaba gibi işe özel tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Aynı şekilde; aile şartlarının etkilerinin de aile yaşam tatmini, aileye katılım ve ev işlerine katkı üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Kreiner (2006) ayrımı; her bir alanın farklı yönlerinin (düşünceler, ilgili konular, fiziksel işaretler gibi) bir diğerinden kavramsal, fiziksel ya da davranışsal olarak ne derece ayrı tutulduğu, buna karşın bütünleşmeyi de; iş ve evin farklı yönlerinin bir araya getirilmesi ve harmanlanması olarak tanımlamıştır. Ayrım ve bütünleşme, iş-aile dengesiyle ilgili birbirine zıt yaklaşımlar olup bir bütünün iki farklı kutbunu temsil etmektedirler (Nippert-Eng, 1996; Ashforth vd., 2000).

İş-ev ayrımının bir takım faydaları olduğu gibi zararları da söz konusudur. Ayrımın en önemli yararı, roller arasındaki belirsizliği ortadan kaldırması ve geçişi kolaylaştırmasıyken; önemli bir zararı ise roller arasındaki yüksek zıtlığın geçişin önemini artırmasıdır. Birbirinden büyük ölçüde ayrılan rollerde geçişin asıl zorlu kısmını, psikolojik ve fiziksel olarak rol sınırlarını aşarak bir rolden diğerine geçmek oluşturmaktadır (Ashforth vd., 2000: 477).

Bir kişinin işinden elde ettiği deneyimler diğer alanları da etkilemektedir (Champoux, 1978). İşteki tutumlar, ev hayatına taşınmakta (Kando&Summers, 1971) ya da kişinin kendisi, diğerleri ve çocuklarına karşı sağlayacağı uyum üzerinde etkili olmaktadır (Mortimer vd., 1986). Her bir alan, diğer bir alanda benzer yapısal örüntülere sebep olmaktadır (Parker, 1967). Yani kişinin hareketleri için sınırlar söz konusu değildir (Zedeck&Mosier, 1990). Yapılan araştırmalar; (Piotrkowski&Crist-Christoph,1981; Crouter, 1984; Belsky vd., 1985; Kelly&Voydanoff, 1985) çalışanların işteki duygu, tutum, beceri ve davranışlarını, aile hayatlarına ve aile hayatlarındakileri de iş hayatlarına (Belsky vd., 1985) taşıdıklarını ifade

etmektedir. İş ve/veya evde yaşanan tüm duygu ve davranışların birbirini etkilediği yayılma teorisi ile ortaya koyulmuştur (Staines, 1980).

2.4. Aile Yaşam Tatmini

Ji vd. (2002: 170-171) aile yaşam tatminini, aile üyelerinin bir algı bütünlüğü yaratabilmek için ailelerini ne ölçüde olumlu ya da olumsuz olarak algıladıkları şeklinde tanımlamaktadır. Bu bütünlükte, olumlu bir algı yüksek düzeyde bir tatmini ifade edip bir uçta yer alırken, olumsuz bir algı yüksek düzeyde bir tatminsizliği ifade edip diğer bir uçta yer almaktadır. Aile yaşam deneyimleri, bireylerin yaşamında izlenen yola göre son derece değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin bekâr bir kişi için farklı, evli olup eşi ve çocuklarıyla yaşayan bir kişi için ise daha farklı bir anlam taşıyabilir.

Mills vd. (1992: 440) aile yaşam tatmininin, finansal stresle birlikte psikolojik esenliğin iki ana faktöründen biri olduğunu ileri sürmüştür. Yaptıkları çalışma; aile yaşam tatmininin evli kişilerde psikolojik esenlikte önemli doğrudan bir etki oluşturduğunu ve aile yaşam tatmininin psikolojik esenlikteki etkisinin kadınlarda erkeklere göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Parasuraman vd., (1992: 340) de aile yaşam tatmininin, iş tatmini ve hayat stresi ile birlikte esenliğin üç göstergesinden biri olduğunu belirtmiştir.

Aile yaşam tatmini; hem aile üyelerinin psikolojik esenliğinde, hem de aile esenliğinde ana faktörlerden biridir (Behnke&MacDermid, 2004).

Yapılan çalışmalarda, aile üyelerinin aile ilişkilerinden ne kadar tatmin olduklarının aile üyeleri arasındaki ilişkiye bağlı olduğu (Finkenauer vd. , 2004: 203) ve aile yaşam tatmininin sadece bireyin eşi/çocuğu/ebeveyninden ve ailesinden beklentilerinden değil, aynı zamanda da bir eş/ebeveyn/çocuk olarak kendi rol performansından da etkilendiği ileri sürülmüştür (Sharaievska, 2012: 10).

3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

3.1. İşyerinde Dışlanmanın İş-Aile Çatışmasına Etkisi

Dışlanma, bir problemi çözmek ya da bir olay ile başa çıkmak için gerekli olan sosyal ilişkileri etkileyerek sosyal kaynakları tehdit edebilir. Sosyal kaynakların yetersizliği çalışanların iş ile ilgili konularla meşgul olmasına yol açarak aileye ayrılacak süreyi olumsuz etkileyebilir. Örneğin, çalışanlar fazla mesai yapmak zorunda olduklarında ailelerine ayıracakları zaman azalır ve böylece zaman temelli iş-aile çatışması meydana gelebilir (Williams, 2001). Diğer taraftan, yapılan çalışmalar sosyal dışlanmanın öfke (Chow vd., 2008:896), üzüntü (Williams, 2007:425), negatif ruh hali, yüksek düzeyde depresyon (Ferris vd., 2008) gibi psikolojik sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Sonuç olarak, dışlanmış çalışanlar yaşadıkları negatif duyguları evlerine taşıyarak gerginlik temelli iş-aile çatışmasına yol açma eğilimindedirler. Çalışanların aile beklentilerini karşılamak için davranışlarını ayarlayamamaları davranış temelli iş-aile çatışmasına neden olmaktadır.

3.2. İşyerinde Dışlanma, İş-Aile Çatışması ve Aile Yaşam Tatmini

Bir iş stres kaynağı olarak işyerinde dışlanma; yukarıda da belirtildiği gibi birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar çalışanın aile hayatına da yansıyarak aile yaşam tatminini azaltabilmektedir. Bu tür bir ilişkide dışlanan çalışanların iş-aile çatışması yaşaması sonucunda aile-yaşam tatminlerinin azalması da söz konusu olabilmektedir. Diğer taraftan iş-aile çatışmasının, iş ve aile rolleri belirsiz olduğunda sosyal kaynakların tükenmesini ve kişilerde olumsuz duygulara yol açmasını içerdiği (Greenhaus&Beutell, 1985: 77) ve aile yaşam tatmininin azalmasına neden olabileceği ifade edilebilir. Literatürde çok sayıda çalışmada (Ford vd., 2007; Shockley&Singla, 2011: 875-876) iş-aile çatışması ve aile yaşam

tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş-aile arayüz modeli iş stresi kaynakları ve aile yaşam tatmini arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracı role sahip olduğunu iddia etmektedir (Parasuraman vd., 1992). Diğer bir deyişle, işyerinde dışlanma aile alanına girebilir ve iş-aile çatışmasını artırarak aile yaşam tatminini dolaylı olarak azaltabilir. Bu nedenle iş-aile çatışmasının işyerinde dışlanma ve aile yaşam tatmini arasında aracı değişken olabileceğini ifade edebiliriz.

3.3. Bir Moderatör Olarak İş-Aile Ayrımı Tercihleri

Clark'a göre iş ve aile sistemleri arasında öncelikle insani bir ilişki vardır. Bireyler iş ve aile alanları arasında günlük geçişler yaparlar (2000: 748-749). Bireyler iş ve aileyi ayırarak sınırlar çizerler ancak bu sınırlar bireysel tercihlere göre değişebilir (Kreiner, 2006). İş ve aile alanlarını kolayca ayırabilen kişilerde iş alanının aile alanına etkisi daha azdır. Bu görüşe dayanarak, bu çalışmada ayrım tercihleri yüksek olan çalışanlarda iş etkilerinin aile alanına yayılması daha düşük düzeyde olabileceği ele alınmıştır. Böylece iş-aile çatışmasının işyerinde dışlanma ve aile yaşam tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü azalabilmektedir. Sınır teorisine dayanarak (Ashforth vd., 2000), iş-aile ayrım tercihlerinin işyerinde dışlanma, iş-aile çatışması ve aile yaşam tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu düşünülmektedir.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmada işten dışlanmanın iş-aile çatışmasına etkisinde iş-ev ayrım tercihlerinin düzenleyici rolünün ve işten dışlanmanın aile yaşam tatminine etkisinde iş-ev çatışmasının aracı rolünün ortaya koyulması amaçlanmıştır.

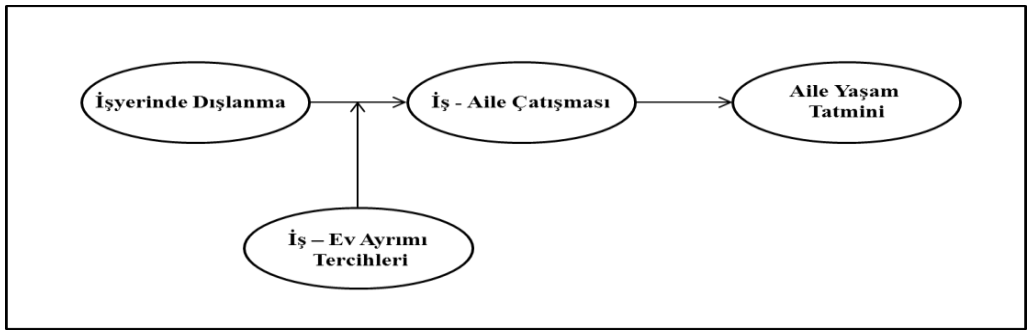
Çalışmada veri toplama amacı ile işyerinde dışlanma için Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek, iş-aile çatışması için Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen 9 soruluk ölçek, iş - aile ayrımı tercihleri için Kreiner (2006) tarafından geliştirilen 4 soruluk ölçek, aile yaşam tatmini için ise Kopelman vd. (1983) tarafından geliştirilen 3 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra konunun uzmanı üç akademisyeninin soruların ilgili kavramı ölçüp ölçemeyeceğine ilişkin görüşleri alınmış ve küçük düzeltmeler yapılarak konunun yüzeysel geçerliliği sınanmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul İli'nde ilaç sektöründe çalışanlar araştırmaya konu edilmiş ve 05.01.2013 tarihinden itibaren 400 adet çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle anketler dağıtılmıştır. 01.02.2014 tarihine kadar değerlendirilebilir 150 anket geri dönmüş olup, geri dönüşte bulunmayanlara ikinci bir hatırlatma yapılmıştır. Hatırlatma üzerine 13.03.2014 tarihine kadar 66 adet daha anket geri dönmüştür. Her iki grup arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmaması sebebiyle iki grup birleştirilerek toplamda 206 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,79 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiştir.

4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştrma Modeli



Araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir;

H₁: İşyerinde çalışanlarca algılanan dışlanmanın, kişilerin iş-aile çatışmasında pozitif etkisi vardır.

H₂: Kişilerin yaşadıkları iş-aile çatışmasının, aile yaşam tatmini üzerinde negatif etkisi vardır.

H₃: İşyerinde çalışanlarca algılanan dışlanmanın kişilerin aile yaşam tatminine etkisinde iş-ev çatışmasının aracı rolü vardır.

H₄: İşyerinde çalışanlarca algılanan dışlanmanın kişilerin iş-aile çatışmasına etkisinde iş-ev ayrım tercihlerinin düzenleyici rolü vardır.

4.3. Bulgular

Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizinin sonucuna göre, katılımcıların % 31,9'u kadın ve % 68,1'i erkek; % 55,1'i bekâr ve % 44,9'u evli olup, % 0,9'u ilköğretim, %19,4'ü lise, % 17,1'i yüksekokul, % 50,5'i üniversite, %10,6'ı yüksek lisans ve % 1,4'ü doktora eğitimine sahiptir. Pozisyonlarına ilişkin demografik dağılım ise, % 0,5'inin mühendis, % 6'sının bölge müdürü, % 4,6'sının yönetici ve % 88,9'unun ise tıbbi satış mümessillerinden oluşmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 31,09 iken; mevcut işlerinde çalışma süreleri ortalaması 4,19 yıl ve toplam çalışma hayatlarının ortalaması da 9,53 yıldır.

Tablo 1. Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans, Özdeğer, Güvenilirlik Katsayısı

	Faktör Yükü	AV	Öz.	α
Aile YaşamTatmini		***8,883***	***2,30***	***,84***
AT3	,871			
AT1	,851			
AT2	,763			
İşten Dışlanma		***33,393***	***8,68***	***,93***
ID8	,904			
ID5	,883			
ID4	,817			
ID7	,791			
ID9	,786			
ID10	,752			
ID6	,731			
ID2	,730			
ID3	,707			

ID1	,675			
İş-Ev Çatışması		***16,029***	***4,17***	***,92***
İEC5	,860			
İEC2	,833			
İEC3	,800			
İEC6	,800			
İEC4	,772			
İEC9	,714			
İEC1	,695			
İEC8	,684			
İEC7	,663			
İş-Ev Ayrım Tercihleri		***6,446***	***1,68***	***,72***
İEAT3	,833			
İEAT4	,832			
İEAT1	,702			
İEAT2	,612			

AV: Açıklanan Varyans, **Öz**: Özdeğer, **α:** Cronbachs' Alpha

Elde edilen sonuçlara göre değişkenler öngörüldüğü şekilde aile yaşam tatmini, işten dışlanma, iş-ev çatışması ve iş-ev ayrım tercihleri faktörleri altında toplanmıştır. Faktör yapısı teyit ve tespit edilen tüm çok bileşenli ölçekler için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, çalışmaya dâhil edilen tüm ölçeklerin güvenirlik katsayıları (Cronbach alpha) sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0,70'den yüksektir (Nunnaly, 1978). Böylece, ölçütlerin yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Faktör yükleri 0,50'den küçük hiçbir değişken mevcut değildir. Belirlenen faktörler toplam varyansın % 64,702'sini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,865; Barlett Küresellik Testi: 3924,149; df: 325; p<0,000).

Tablo 2. Korelasyon Tablosu

	1	**2**	**3**	**4**
1. Aile Yaşam Tatmini	1			
2. İşten Dışlanma	-,382**	1		
3. İş-Ev Çatışması	-,363**	,361**	1	
4. İş-Ev Ayrım Tercihleri	-0,028	-0,007	-,171*	1

Parantez içindeki değerler Cronbachs' Alpha değerlerini göstermektedir
* p <0,05, ** p <0,01, *** p <0,001

Faktörler arası korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de incelendiğinde; işten dışlanma ve iş–ev çatışması ile aile yaşam tatmini arasında anlamlı ve negatif ilişki; iş–ev ayrım tercihleriyle iş-ev çatışması arasında da aynı şekilde anlamlı ve negatif ilişki mevcutken; iş-ev ayrım tercihleriyle aile yaşam tatmini arasında ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 3. **İşten Dışlanma-Aile Yaşam Tatmini İlişkisinde İş-Ev Çatışmasının Aracı Rolü**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	**Model 1** **AİLE YAŞAM TATMİNİ** **β**	**Model 2** **İŞ-EV** **β**	**Model 3** **AİLE YAŞAM** **β**
Kontrol Değişkeni			
Cinsiyet	0,026	-0,215**	-0,031
Eğitim	0,092	-0,006	-0,091
Temel Değişkenler			
İşten Dışlanma (İD)	-0,369***	0,363***	-0,271***

İş-Ev Çatışması (İEAT)			-0,268***
R^2	0,154	0,177	0,213
F	12,9	15,518	14,316

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

Tablo 3'de işten dışlanma ve aile yaşam tatmini ilişkisinde iş-ev çatışmasının aracı rolü ortaya koyulmuştur. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Model 1'de işten dışlanmanın aile yaşam tatmini üzerinde etkisi olduğu (β= -0,369, p<0,001), Model 2'de işten dışlanmanın iş-ev çatışması üzerinde etkisi olduğu (β= 0,363, p<0,001) ve Model 3'te işten dışlanma (β= -0,271, p<0,001) ve iş-ev çatışması (β= -0,268, p<0,001) modele sokulduğunda aile yaşam tatmini üzerinde kısmi ara değişken olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; bağımsız değişken olan işten dışlanmanın aile yaşam tatminiyle ilişkisinde ara değişken olan iş-ev çatışmasının etkisinde azalma olduğu ve kısmi değişken olarak iş-ev çatışmasının yerine başka değişkenlerin aracılık rolü yapabileceği ortaya koyulmaktadır. Yapılan Sobel testi sonucunda (z=-2,50, p<0,01) yapılan analiz doğrulanmıştır. Dolayısıyla H_1 ve H_2 hipotezi doğrudan ve H_3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 4. **İşten Dışlanmanın İş-Ev Çatışmasına Etkisinde İş-Ev Ayrım Tercihlerinin Düzenleyici Rolü**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β
Kontrol Değişkeni			
Cinsiyet	-0,210**	-0,188**	-0,172**
Temel Değişkenler			
İşten Dışlanma (İD)		0,363***	0,365**
İş-Ev Ayrım Tercihleri (İEAT)		-0,129*	-0,136*
Çarpım Terimleri			
İD*İEAT			0,122*
R^2	0,44	0,192	0,207
ΔR^2	0,44**	0,148*	0,015*

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

Hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4'de gösterilmektedir. Tablo 4'de görüldüğü üzere Model 1'de kontrol değişkeni olarak cinsiyetin iş-ev çatışması üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu görülmektedir (β= -0,210, p <0,01). Model 2'de cinsiyet (β= -0,188, p <0,01), işten dışlanma (β= 0,363, p <0,001) ve iş-ev ayrım tercihlerinin (β= -0,129, p <0,001) iş-ev çatışması üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Son olarak model 3'te cinsiyet (β= -0,172, p <0,01), işten dışlanma (β= 0,365, p <0,01), iş-ev ayrım tercihleri (β= -0,136, p <0,05) ve çarpan terim (β= 0,122, p <0,05) modele dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin iş-ev çatışması üzerinde doğrudan etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla, iş-ev ayrım tercihlerinin modeldeki düzenleyici etkisine bakıldığında hem modelin anlamlılık değerinde, hem de R^2 değerinde gözlemlenen artışa bağlı olarak işten dışlanmanın iş-ev çatışması üzerine etkisinde iş-ev ayrım tercihlerinin düzenleyici olarak bu etkide bir değişime sebep olduğu Model 1-3'te ortaya koyulmuştur. Böylelikle H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

İşyerinde olumlu kişilerarası ilişkiler; çalışanların mutluluklarını, esenliklerini ve verimliliklerini etkileyebildiği için önemli kabul edilmektedir (Argyle, 1987; Brenner vd., 1989; Frone, 2000; Ryff&Singer, 1998; Argyle, 1999; Danna&Griffin, 1999, Ryan&Deci, 2001; Ryff vd., 2001; Segrin; 2001; Lu&Gilmour; 2004; Labianca&Brass, 2006; Segrin&Taylor, 2007;

Bandiera vd., 2008; Carmeli vd., 2009; Stoetzer vd., 2009; Reich&Hershcovis, 2011; Eskin, 2012).

Çalışmalarda kişilerin hayatlarında en sık rastlanan mutsuzluk kaynaklarından birinin kişilerarası sorunlar olduğu (Veroff vd.'den aktaran Frone, 2000) ve kötü ilişkilerin bireyler üzerinde olumlu ilişkilerden daha güçlü bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur (Rook, 1984; Brenner vd., 1989). Örgütlerde yaygın olarak yaşanmakta olan işyerinde dışlanma ise hem çalışan, hem de örgüt adına olumsuz sonuçlar doğurabilmekte (Ferris vd., 2008; O'Reilly&Robinson, 2009; Wu vd., 2011, 2012) ve kişiler, dışlanmadan kaynaklanan olumsuz hislerini işyerlerinde bırakmayıp aile hayatlarına da yansıtabilmektedir (Liu vd., 2013).

Araştırmanın kapsamının belirlenmesi sürecinde zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle tek bir meslek grubu üzerinde veri toplanmasına karar verilmiş ve araştırmanın kapsamı İstanbul İli'ndeki ilaç sektörü çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır. Araştırma, ilaç sektörü çalışanlarında işten dışlanmanın aile yaşam tatminine etkisinde iş-ev ayrım tercihlerinin düzenleyici ve iş-aile çatışmasının aracı rolünü ortaya koymaktadır.

Araştırmamızın analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamadaki regresyon analizi sonucunda; ilaç sektörü çalışanlarının işten dışlanma algıları arttıkça iş-aile çatışmalarının da arttığı ve işten dışlanma ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide iş-ev ayrım tercihlerinin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Liu vd.'nin (2013) sonuçlarıyla uyumludur. İkinci aşamada ise, işten dışlanmanın aile yaşam tatminini negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. İşten dışlanma iş-aile çatışmasını artırırken; iş-aile çatışmasının aile yaşam tatmininde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, iş-aile çatışmasının bu ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu ve işten dışlanmanın aile yaşam tatminini, iş-aile çatışması aracılığıyla ile de etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar da Liu vd.'nin (2013) sonuçlarıyla uyumludur.

Bireylerin örgütte çalışanlar olarak yerine getirmeleri gereken rollerin ailelerindeki rollerini engellemesi ve işte sahip oldukları görev ve sorumlulukların, evdekileri yerine getirmelerini zorlaştırması durumunda yaşadıkları iş-aile çatışmasının engellenmesi adına hem örgütlere, hem de çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yönelik faydalı ya da sakıncalı yönelimlerini örgüt desteğinin bir göstergesi olarak kabul ettikleri için (Levinson, 1965; Eisenberger vd., 1986) yöneticilere oldukça büyük görevler düşmektedir. Örgütler ve yöneticilerce sağlanacak sosyal destekle çalışanların yaşadıkları bu çatışmayla baş edebilir hale gelmeleri sağlanmaya çalışılmalıdır.

Bireyler üzerindeki olumsuz etkileri düşünülerek, yöneticilerin aynı zamanda çalışanların dışlanmaya maruz kalmaması ve işyerlerinde benzer problemler yaşamamaları adına da oldukça hassas davranmaları ve çalışanlar arasında birleştirici bir rol oynamaları beklenmektedir.

Örgütlerde yaygın olarak yaşanıyor olması ve birey ve örgüt üzerinde güçlü etkilere sahip olması sebebiyle araştırmalarda işyerinde dışlanma konusu üzerinde daha çok durulması gerektiğine inanıyor ve araştırmamızın işyerinde dışlanma ve aile hayatına etkileri üzerine ışık tutarak akademisyenleri bu konu üzerine yapılacak yeni çalışmalar konusunda yüreklendireceğini ümit ediyoruz.

6. KISITLAR VE GELECEĞE YÖNELİK ÖNERİLER

Araştırmamızın sahip olduğu kısıtlardan biri yapıldığı sektördür. Farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra, araştırmada kullanılan veriler ilaç sektöründe ve yalnızca İstanbul İli'nde çalışanlardan elde edilmiştir.

Ancak farklı demografik özellikler, farklı aile yapıları gibi özelliklerin farklı sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurularak çalışmanın farklı coğrafi bölgelerde ve farklı alanlarda tekrarlanmasının yararlı olduğu düşünülmektedir.

Dışlanma ve iş –aile çatışması kapsamında birey ve örgüt adına yaşanan olumsuz sonuçlar düşünülünce, örgütlerin bu duruma kayıtsız kalmaları düşünülemez. Özellikle bu iki konunun örgüt içerisinde yol açacağı olumsuz sonuçlar göz önünde bulundurularak, yöneticiler tarafından sürekli izlenmesi ve etkileri tamamen ortadan kaldırılamasa bile en aza indirgenmesi konusunda önlemler alınması gerekmektedir. Yöneticilerin bu konuda izlemeleri gereken yol, yönetim-çalışan iş birliğinin sağlanması ve etkili insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu yüzden araştırmacılar, ilerideki çalışmalarda örgüt ve yönetici desteğinin de modele dâhil edilmesini önermektedirler.

Araştırmacıların gelecekte yapılacak çalışmalarla ilgili bir diğer önerisi de, yaşadıkları dışlanma ile kişilerin kendi kendilerine baş edebilmelerini sağlayabilmek adına insan ilişkilerini kolaylaştıran, sosyalleşmeyi hızlandıran bir faktör olan duygusal zekânın da (Goleman, 1995) kişilerarası bir sorun olan dışlanma üzerinde etkili olabileceği düşüncesiyle modele dâhil edilmesidir.

TEŞEKKÜR

Çalışmamızda bize yapıcı geri bildirimleriyle destek olan hocamız Sayın Prof. Dr. İnci ERDEM'e teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

Argyle, M.(1987). *The Psychology of Happiness,* Methuen: London.

Argyle, M. (1999). Causes and Correlates of Happiness. In D. Kahnemann, E, Diener, N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*, (s. 353-373), New York: Russel Sage.

Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., Fugate, M. (2000). *All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions*, The Academy of Management Review, (25/3), s. 472-491.

Balliet, D., Ferris, D.L. (2013). *Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective,* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 120, s. 298-308.

Bandiera, O., Barankay, I., Rasul, I. (2008). *Social Capital in the Workplace: Evidence on its Formation and Consequences,* Labour Economics, (15/4), s. 724-748.

Bartolome, F., Evans, P. A. L. (1979). *Professional Lives Versus Private Lives - Shifting Patterns of Managerial Commitment,* Organizational Dynamics, (7/4), s. 3-29.

Baumeister, R. R, Leary, M. R. (1995). *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation,* Psychological Bulletin, (117), s. 497-529.

Behnke, A., MacDermid, S. (2004). *Family Well-being,* (A Sloan Work and Family Encyclopedia). https://workfamily.sas.upenn.edu/wfrn-repo/object/6jq0u5tx2a3xk8bh

Belsky, J., Perry-Jenkins, M., Crouter, A. (1985). *The Work-Family Interface and Marital Change Across the Transition to Parenthood,* Journal of Family Issues, (6), s. 205-220.

Brenner, G. F., Norvell, N. K., Limacher, M. (1989). *Supportive and Problematic Social Interactions: A Social Network Analysis,* American Journal of Community Psychology, (17), s. 831–836.

Brewer, M.B. (2007). *The Importance of Being We: Human Nature and Intergroup Relations*, American Psychologist, (62/8), s. 728–738.

Burke, R.J., Greenglass, E.R. (1999). *Work-Family Conflict, Spouse Support, and Nursing Staff Well-Being During Organizational Restructuring,* Journal of Occupational Health Psychology, (4/4), s. 327-336.

Buss, D.M., Kenrick, D.T. (1998). Evolutionary Social Psychology. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Lindzey (Eds.),*The handbook of social psychology* (4th edn., s. 982–1026). New York: Oxford University Press.

Byron, K. (2005). *A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents,* Journal of Vocational Behavior, (67), s. 169-198.

Carlson, D. S., Kacmar, M., Stepina, L. P. (1995). *An Examination of Two-Aspects of Work-Family Conflict: Time and Identity,* Women in Management Review, (10/2), s. 17-25.

Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Willams, L.J. (2000). *Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict,* Journal of Vocational Behaviour, (56), s. 249-276.

Carmeli, A., Brueller, D., Dutton, J. E. (2009). *Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-Quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety*, Systems Research and Behavioral Science, (26/1), s. 81–98.

Champoux, J. E. (1978). *Perceptions of Work and Nonwork: A Reexamination of the Compensatory and Spillover Models,* Sociology of Work and Occupations, (5/4), s. 402-422.

Chen, Z., Williams, K. D., Fitness, J., Newton, N. C. (2008). *When Hurt Will Not Heal Exploring the Capacity to Relive Social and Physical Pain*, Psychological Science, (19), s. 789-795.

Chow, R. M., Tiedens, L. Z., Govan, C. L. (2008). *Excluded Emotions: The Role of Anger in Antisocial Responses to Ostracism*, Journal of Experimental Social Psychology, (44), s. 896−903.

Clark, S.C. (2000). *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*, Human Relations, (53), s. 747-770.

Crouter, A. (1984). *Pariticipative Work as an Influence on Human Development*, Journal of Applied Developmental Psychology, (5), s.71-90.

Danna, K., Griffin, R. W. (1999). *Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature,* Journal of Management, (25), s. 357–384.

Duxbury, L., Higgins, C., Lee, C. (1994). *Work-Family Conflict: A Comparison by Gender, Family Type and Perceived Control,* Journal of Family Issues, (15/3), s. 449-466.

Duxbury, L.E., Higgins, C.A. (2001). The 2001 *National Work-Life Conflict Study: Report One,* Health Canada, Ottawa.

Eagle, B.W., Miles, E.W., Icenogle, M.L. (1997). *Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences?,* Journal of Vocational Behavior, (50), s. 168–184.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support,* Journal of Applied Psychology, (71), s. 500–507.

Eskin, M. (2012). *Problem Solving Therapy in the Clinical Practice*, London: Elsevier.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., Lian, H. (2008). *The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale,* Journal of Applied Psychology, (93), s. 1348−1366.

Finkenauer, C., Engels, R. C. M. E., Branje, S. J. T., Meeus, W. (2004). *Disclosure and Relationship Satisfaction in Families*, Journal of Marriage and Family, (66), s. 195-209.

Ford, M. T., Heinen, B. A., Langkamer, K. L. (2007). *Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations*, Journal of Applied Psychology, (92/1), s. 57–80.

Fox, S., Stallworth, L. E. (2005). *Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links between Bullying and Racism in the US Workplace*, Journal of Vocational Behavior*, (*66), s. 438–456.

Frone, M.R. (2000). *Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model Among Young Workers,* Journal of Occupational Health Psychology, (5/2), s. 246-255.

Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In J. C. Quick & L. E. Tetric (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (s. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.

Frone, M. R., Russell, M., Cooper, M. L. (1992a). *Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of Work-Family Interface,* Journal of Applied Psychology, (77/1), s. 65–75.

Frone, M. R., Russell, M., Cooper, M. L. (1992b). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?, Journal of Organizational Behavior, (13), s. 723-729.

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), s. 145-167.

Gerber, J., Wheeler, L. (2009). *On Being Rejected: A Meta-Analysis of Experimental Research on Rejection,* Perspectives on Psychological Science, (4), s. 469-488.

Goleman, D .(1995) *Emotional Intelligence,* New York: Bantam Books.

Greenhaus, J., Beutell, N. (1985). *Sources of Conflict Between Work and Family Roles,* The Academy of Management Review, (10), s. 76–88.

Greenhaus, J.H., Powell, G.N. (2003). *When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands,* Organizational Behavior and Human Decision Processes, (90), s. 291–303.

Greenhaus, J. H., Allen, T. D., Spector, P. E. (2006). Health Consequences of Work-Family Conflict: The Dark Side of the Work-Family Interface. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well-being* (5), s. 61–98. Amsterdam: JAI Press/Elsevier.

Gruter, M., Masters, R. D. (1986). *Ostracism: A Social and Biological Phenomenon,* Ethology and Sociobiology, (7), s. 149-395.

Gutek, B., Searle, S., Klepa, L. (1991). *Rational versus Gender Role - Explanations for Work - Family Conflict,* Journal of Applied Psychology, (76), s. 560-568.

Hill, E. J. (2005). *Work - Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work - Family Stressors and Support,* Journal of Family Issues, (26/6), s. 793-819.

Hitlan, R.T., Cliffton, R.J., DeSoto, C. (2006). *Perceived Exclusion in the Workplace the Moderating Effects of Gender on Work-related Attitudes and Psychological Health,* North American Journal of Psychology, (8/2), s. 217–236.

Ji, J., Xu, X., Rich, S. L. (2002). *Determinants of Family Life Satisfaction in Reforming Urban China,* International Journal of Comparative Sociology, (43/2), s. 169-191.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964*). Organizational Stress*, New York, NY: Wiley.

Kando, T M., Summers, W. C. (1971). *The Impact of Work on Leisure: Toward a Paradigm and Research Strategy,* Pacific Sociological Review, (14), s. 310-327.

Kelly, R.F., Voydanoff, P. (1985). *Work/Family Role Strain Among Employed Parents*, Journal of Applied Family and Child Studies, (3/34), s. 367-374.

Kinnunen, U., Mauno, S. (1998). *Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland,* Human Relations, (51), s. 157-177.

Kinnunen, U., Geurts, S., Mauno, S. (2004). *Work-to-Family Conflict and Its Relationship with Satisfaction and Well-Being: A One-Year Longitudinal Study on Gender Differences,* Work & Stress, (18/1), s. 1-22.

Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., Connolly, T. F. (1983). *A Model of Work, Family and Interrole Conflict: A Construct Validation Study,* Organizational Behavior and Human Processes, (32), s. 198-215.

Kreiner, G. E. (2006). *Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective,* Journal of Organizational Behavior, (27), s. 485-507.

Kurzban, R., Leary, M. R. (2001). *Evolutionary Origins of Stigmatization: The Functions of Social Exclusion,* Psychological Bulletin, (127), s. 187–208.

Labianca, G., Brass, D. J. (2006). *Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations,* The Academy of Management Review, (31/3), s. 596-614.

Lambert, S. J. (1990). *Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda,* Human Relations, (43), s. 239-257.

Leiter, M. P., Durup, M. J. (1996). *Work, Home, and In-Between: A Longitudinal Study of Spillover*, Journal of Applied Behavioral Science, (32/1), s. 29-47.

Levinson, H. (1965). *Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization,* Administrative Science Quarterly, (9), s. 370–390.

Liu, J.Kwan, H.K., Lee, C., Hui, C. (2013). *Work-to-Family Spillover Effects of Workplace Ostracism: The Role of Work-Home Segmentation Preferences,* Human Resource Management, (52/1), s. 75−94.

Lu, L., Gilmour, R. (2004). *Culture and Conceptions of Happiness: Individual Oriented and Social Oriented SWB*, Journal of Happiness Studies, (5), s. 269-291.

MacDonald, G., Leary, M. R. (2005). *Why Does Social Exclusion Hurt? The Relationship Between Social and Physical Pain,* Psychological Bulletin, (132), s. 202–223.

Maier-Rigaud, F.P., Martinsson, P., Staffiero, G. (2010). *Ostracism and The Provision of a Public Good: Experimental Evidence,* Journal of Economic Behavior & Organization, (73), s. 387–395.

Marchese, M. C., Bassham, G., Ryan, J. (2002). *Work Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis,* Journal of Business Ethics, (40), s. 145–154.

Masclet, D. (2003). *Ostracism in Workteams: A Public Good Experiment,* International Journal of Manpower, (24/7), s. 867-887.

Mesmer-Magnus, J. R., Viswesvaran, C. (2005). *Convergence Between Measures of Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: A Metaanalytic Examination,* Journal of Vocational Behavior, (67), s. 215–232.

Miceli, M. P., Near, J. P. (1992). *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees.* New York: Lexington.

Mills, R.J., Grasmick, H.G., Morgan, C.S., Wenk, D. (1992). *The Effects of Gender, Family Satisfaction and Economic Strain on Psychological Well-Being,* Family Relations, (41), s. 440-445.

Mortimer, J. T., Lorence, J., Kumka, D. S. (1986). *Work, Family and Personality: Transition to Adulthood.* Norwood, NJ: Ablex.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McMurrian, R. (1996). *Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales,* Journal of Applied Psychology, (81/4), s. 400-410.

Nezlek, J. B, Wesselmann, E.D., Wheeler, L., Williams, K.D. (2012). *Ostracism in Everyday Life*, Group Dynamics: Theory, Research and Practice, (16/2), s. 91–104.

Nippert-Eng, C. (1996). *The Classification of "Home" and "Work",* Sociological Forum, (11/3), s. 563-582.

Noor, N. M. (2004). *Work-Family Conflict, Work-and Family Role Salience, and Women's Well-Being,* The Journal of Social Psychology, (144/4), s. 389-405.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory,* New York: McGraw Hill.

Olson-Buchanan, J. B., Boswell, W. R. (2006). *Blurring Boundaries: Correlates of Integration and Segmentation Between Work and Nonwork,* Journal of Vocational Behavior, (68), s. 432–445.

O'Reilly, J., Robinson, S. L. (2009). *The Negative Impact of Ostracism on Thwarted Belongingness and Workplace Contributions,* Best paper proceedings, Academy of Management Meeting, Chicago.

Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., Beutell, N. J. (1992). *Role Stressors, Social Support and Well-Being Among Two-Career Couples,* Journal of Organizational Behavior, (13/4), s. 339-356.

Parker S. R. (1967). Industry and The Family. In S. R. Parker, R. K.Brown, J. Child, & M. A. Smith (Eds.), *The Sociology of Industry* (s. 45-55). London: Allen & Unwin.

Piotrkowski, C. S., Crits-Christoph, P. (1981). Women's Jobs and Family Adjustment. In J. Aldous (Ed.), *Two Paychecks: Life in Dualearner Families* (s. 105-127). Beverly Hills, CA: Sage.

Reich, T. C., Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal Relationships at Work. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.*), APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, s. 223-248). Washington, DC: American Psychological Association.

Robinson, S.L., O'Reilly, J., Wang, W. (2013). *Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism,* Journal of Management, (39/1), s. 203-231.

Rook, K. S. (1984). *The Negative Side of Social Interaction: Impact on Psychological Well being*, Journal of Personality and Social Psychology, (46), s. 1097–1108.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being. In S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 52; s. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews/ Inc.

Ryff, C.D., Singer, B. (1998). *The Contours of Positive Human Health*, Psychological Inquiry, (9/1), s. 1-28.

Ryff, C. D., Singer, B. H., Wing, E., Love, G. D. (2001). *Elective Affinity and Uninvited Agonies: Mapping Emotion with Significant others onto Health.* In C. D. Ryff & B. H. Singer (Eds.), Emotion, Social Relationships, and Health (s. 133-175). New York: Oxford University Press.

Segrin, C. (2001). *Interpersonal Processes in Psychological Problems,* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Segrin, C., Taylor, M. (2007). *Positive Interpersonal Relationships Mediate the Association Between Social Skills and Psychological Well-being*, Personality and Individual Differences, (43), s. 637–646.

Sharaievska, I. (2012). *Family And Marital Satisfaction and the Use of Social Network Technologies,* University of Illinois at Urbana-Champaign*,* Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Shockley, K. M., Singla, N. (2011). *Reconsidering Work–Family Interactions and Satisfaction: A Metaanalysis*, Journal of Management, (37), s. 861–886.

Staines, G. L. (1980). *Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork, Human Relations,* (33/2), s. 111-129.

Stoetzer, U., Ahlberg, G., Bergman, P., Hallsten, L., Lundberg, I. (2009). *Working Conditions Predicting Interpersonal Relationship Problems at Work,* European Journal of Work and Organizational Psychology, (18/4), s. 424–441.

Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, J. (2006). *Time Thieves and Space Invaders: Technology, Work and the Organization,* Journal of Organizational Change Management, (19), s. 593–618.

neteVoydanoff, P. (2005). *Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships,* Journal of Family Issues, (26/6), s. 707-726.

Williams, K.D. (2001). *Ostracism: The Power of Silence,* Guilford Publications, New York.

Williams, K. D. (2007). *Ostracism*, Annual Review Psychology, (58), s. 425-452.

Williams, K.D., Nida, S.A. (2011). *Ostracism: Consequences and Coping,* Current Directions in Psychological Science, (20/2), s. 71-75.

Wirth, J.H., Lynam, D.R., Williams, K.D. (2010). *When Social Pain is not Automatic: Personality Disorder Traits Buffer Ostracism's Immediate Negative Impact*, Journal of Research in Personality, (44), s. 397-401.

Wu, L., Wei, L. Hui, C. (2011). *Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination*, Frontiers of Business Research in *China*, (5/1), s. 23–44.

Wu, L.Z., Yim, F.H., Kwan, H.K., Zhang, X.M. (2012). *Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress,* Journal of Management Studies, (49/1), s. 178–199.

Zadro, L., Boland, C., Richardson, R. (2006). *How Long Does It Last? The Persistence of the Effects of Ostracism In The Socially Anxious*, Journal of Experimental Social Psychology, (42), s. 692–697.

Zedeck, S., Mosier, K. L. (1990). *Work in The Family and Employing Organization,* American Psychology, (45/2), s. 240-251.

İŞ AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: AVUKATLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bilge AKSAY, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, baksay@adanabtu.edu.tr
İbrahim Efe EFEOĞLU, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, e.efeoglu@adanabtu.edu.tr

ÖZET

Araştırma Adana ve Osmaniye ilinde baroya kayıtlı 186 avukat ile anket yöntemi ile geçekleştirilmiş olup, ilgili modellerin karşılaştırılmasında yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. İş-aile yaşam çatışması mı tükenmişliğe yoksa tükenmişlik mi iş aile yaşam çatışmasına yol açmaktadır sorusu temel alınarak hazırlanan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda iş yaşamından kaynaklanan tükenmişliğin iş-aile yaşam çatışmasına neden olduğu görülmüştür. Kadın avukatlar için tükenmişliğin alt boyutları olan kişisel başarı ile duyarsızlaşma ile iş aile ve aile iş çatışması arasındaki ilişkinin anlamlı ve güçlü olduğu, erkek avukatların tükenmişliğin kişisel başarı, duıyarsızlaşma ve duygusal tükenme olmak üzere tükenmişliğin tüm alt boyutlarının iş-aile ve aile-iş çatışmasının güçlü yordayıcıları olduğu görülmüştür. Bir başka anlatımla erkek avukatların işe bağlı tükenmişlik nedeniyle iş-aile yaşam çatışmasından daha fazla muzdarip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre tükenmişlik ile iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişki avukatların daha uzun çalışma sürelerine bağlı olarak güçlenmektedir. Medeni durum ile tükenmişlik ve iş aile yaşam çatışması arasındaki ilişki incelendiğinde evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Söz konusu araştırma sonuçları toplumsal rol modellerinin çalışanların duygu durumları üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İş aile yaşam çatışması, tükenmişlik.

1.1. GİRİŞ

Sanayi devriminin sonuçları arasında sayılan iş yaşamında geçen sürenin ve kadınların iş yaşamına aktif katılımının artması, çalışanların işe katkısının daha çok bilgiyle gerçekleşmesi, toplumsal rollerde meydana gelen değişiklikler, rekabetin artması gibi nedenler çalışanlar üzerinde iş ve aileye ilişkin rollerinden kaynaklanan stres düzeyini arttırmıştır (Bakker ve Geurts, 2004). Buna bağlı olarak da 1930 ve 1940'lardan itibaren iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkiler akademik yazında inceleme konusu haline gelmiştir (Barling, 1990). Ancak alanda yapılan pek çok araştırmaya ragmen, iş aile yaşam çatışmasına ilişkin bazı sorular hala cevap bulamamıştır. İş aile yaşam çatışmasının artması diğer stres kaynaklarıyla beraber çalışanların stres düzeylerini arttırmakta, uzun süren stres ise kişinin sağlığı üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Cohen, 1997). Bu olumsuz sonuçlardan biri ise tükenmişliktir. İş aile yaşam çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki akademik çalışmalarda ele alınmış olmakla birlikte, yazın incelendiğinde değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisine dair farklı modellerin uygulandığı görülmektedir (Zedeck ve Mosier, 1990). İş aile yaşam çatışmasının bazı çalışmalarda stres kaynağı olmaktan ziyade, strese karşı geliştirilen bir reaksiyon olduğu ileri sürülmektedir (Burke, 1988; Grzywacz ve Marks, 2000). Bazı yazarlar ise iş aile yaşam çatışmasının işyerindeki aşırı iş yükü gibi diğer stres faktörleriyle beraber ele alınması gerektiğini, bütün bu faktörlerin de nihayetinde strese ve strese bağlı tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik sağlığın bozulması gibi sonuçlara yol açtığını iddia etmektedir (Geurts, Rutte, ve Peeters, 1999; Parasuraman, Purohit, Godshalk, ve Beutell, 1996). Aynı zamanda söz konusu modellerde iş koşulları, kişilik, cinsiyet, medeni durum gibi kontrol değişkenlerinin söz konusu ilişkide birer etmen olabileceği ileri sürülmektedir. Sonuç olarak yapılan çalışmalarda farklı sonuçların elde edildiği, iş aile yaşam çatışmasının bazı çalışmalarda bir stres faktörü, bazılarında ise strese karşı geliştirilen bir reaksiyon olarak değerlendirildiği görülmektedir.

İş aile yaşamı ilişkilerine dair yazındaki belirsizliğin nedenlerinden biri yapılan çalışmaların kesitsel olmasından kaynaklanmaktadır (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004, s.

132). Söz konusu çalışma diyazını değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Alanda yapılan meta analiz çalışmalarında da tükenmişlik ve iş aile yaşam çatışmasının gerek birbirinin tahminleyicisi gerekse sonucu olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, ve Brinley, 2005).

İş aile yaşam çatışması ile ilgili yapılan çalışmaların sonuç farklılığının bir nedeninin de kavramsal çerçeveden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu bakış açsına göre iş aile yaşam çatışması ile olumsuz bazı durumlar (aşırı stres, tükenmişlik, fiziksel sağlığın bozulması vb.) üzerine yapılan çalışmaların güçlü bir kavramsal çerçeveye oturtulmadığı iddia edilmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999). Kavramsal çerçevenin kullanıldığı çalışmaların ise rol stres teorisinden beslendiği, bireyin belirli bir role zamanını, emeğini ve enerjisini ayırmasının kişinin diğer rolünün gereklerini yerine getirmesini zorlaştıracağını belirtmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Ancak söz konusu bakış açısıyla stres ve stresle ilişkili değişkenler arasında iş aile yaşam çatışmasının nerede yer alacağı belirsizdir (Bakker ve Geurts, 2004).

İş aile yaşam çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin niteliğini etkileyen diğer bir neden ise araştırmalarda farklı değişkenlerin ve meslek gruplarının araştırma konusu yapılmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü her mesleğin ve işin gereğini kendi doğası içinde değerlendirmek gerekmektedir. Bazı meslekler sadece fiziksel gücü gerektirirken, doktorluk ve hemşirelik gibi bazı meslek grupları ise fiziksel ve bilgi gücünün de ötesinde çalışanların duygusal emeklerini de işlerinde kullanmalarını gerektirmektedir. Literatür incelendiğinde ise tükenmişlik ile iş aile yaşam çatışması arasındaki ilişkiyi ele alan son zamanlarda yapılan çalışmaların duygusal emeği de araştırma modeline dahil edecek şekilde özellikle doktorlar ve hemşireler üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Örneğin Montgomery, Panagopolou ve Benos (2006) iş aile yaşam çatışmasının duygusal iş gerekleri ile tükenmişlik arasında aracı değişken olduğunu, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutunun ön plana çıktığını ifade etmektedir. Olumsuz iş aile yaşam çatışması diğer stres faktörleriyle beraber bir stres faktörü olarak değerlendirildiğinde, fiziksel ve psikolojik sağlığın bozulması (Burke, 1993; Frone, Russell, ve Cooper, 1997), işten kaytarma (Hammer, Bauer, ve Grandey, 2003), tükenmişlik (Bacharach, Bamberger, & Conley, 1991), iş ve yaşam doyumunun azalması (Bedeian, Burke, ve Moffett, 1988) gibi bazı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu nedenle çalışmada Batı'dan farklı kültürel alt yapıya ve sosyal ilişkiler ağına sahip olan Türk iş yaşamında iş-aile yaşam çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Çalışma Grandey ve Cropanzano'nun (1999) iş aile yaşam çatışmasının iş yaşamında tükenmişliğe neden olabileceği model ile Frone, Yardley, ve Markel'in (1997) tükenmişliğin iş-aile yaşam çatışmasına neden olabileceği şeklinde geliştirdiği modelleri karşılaştırmaktadır. Çalışmada öncelikle iş aile yaşam çatışması ve tükenmişlik kavramları ile ilgili alanda geliştirilen kuramlar kısaca anlatılmaktadır. Daha sonra ampirik araştırma sonuçlar sunulmakta ve sonuçlar ve araştırma kısıtlarına yer verilmektedir.

1.2. İŞ AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI

İş-aile yaşam çatışmasını konu alan çalışmaların geçmişi Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964) tarafından rol kuramı üzerine yapılan çalışmaya kadar uzanmaktadır. İş aile yaşam çatışması kişinin bir rolünün gereklerini yerine getirirken diğer rolünün sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanmasıdır (Frone, Yardley, ve Markel, 1997:147). Üstlendiği rollerden birisinin gereği olarak sergilediği tutum ve davranışlar üstlendiği diğer bir rolün ya da rollerin gereği olarak üstlenmesi gereken tutum ve davranışlarla uyumsuzluk gösterebilir (Efeoğlu, 2006). Çalışanların iş ve aile yaşamları arasındaki etkileşime dair farklı kuramlar geliştirilmiştir. Wilensky (1960) tarafından geliştirilen bölünme kurammına göre kişilerin iş ve aile yaşamları

arasında bir ilişki yoktur ve çalışanlar iş ve aile yaşamlarındaki rollerini birbirinden bağımsız olarak yerine getirirler. Ancak pek çok çalışma insanın psikososyal durumunun bölünemeyeceğini ifade etmekte, iş ve aile yaşamının birbirinden etkilendiğini iddia etmektedir. İş ve aile yaşamının birbiriyle etkileşim halinde olduğunu iddia eden çalışmaların ise beş farklı yaklaşım çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar akılcı bakış açısı, telafi kuramı, katkı, taşma ve çatışma kuramıdır. Akılcı bakış açısına göre zaman değerli ve kıt kaynaktır ve kişinin bir rolüne belirli bir zaman dilimini vakfetmesi kişinin diğer rolüne ayrıcağı zamanın azalması anlamına gelmektedir (Duxbury, Higgins, & Thomas, 1996). Telafi kuramı ise insanın hazzı ve mutluluğu aradığını, kişinin iş ya da aile yaşamlarının hangisinde daha fazla mutlu iseler daha çok zamanlarını o tarafa yönelttiklerini, sonuç olarak da ihmal ettikleri tarafla ilgili çatışma yaşadıklarını iddia etmektedir (Burke, 1988 ; Lobel, 1991). Katkı kuramı kişisel ve örgütsel unsurların birbirleri üzerinde etkili olarak çalışanın genel yaşam doyumu düzeyini etkilediği varsayımına dayanır (Cooke ve Rousseu, 1984). Taşma kuramı ise, iş ve aile yaşam alanlarından birisinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz gelişmelerin diğer yaşam alanında da benzer etkiyi yaratacağı varsayımına dayanır (Leiter ve Durup, 1996; Zedeck ve Mosier, 1990). Çatışma kuramı ise, esas olarak çalışanların iş-aile yaşam çatışması yaşamalarının kökeninde söz konusu yaşam alanlarında farklı roller üstlenmelerinin değil bu rollerin gereklerini yerine getirmelerinin zorluklarının yattığı varsayımına dayanır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Thomas ve Ganster, 1995).

1.3. TÜKENMİŞLİK

1970'lerin ortalarından itibaren tükenmişlik başlığı akademik tartışmalara konu olmuş, pek çok olumsuz durum tükenmişlikle ilişkilendirilmiştir. Konuyla ilgili araştırmaların yapıldığı ilk yıllarda pek çok farklı tanım yapıldığı görülmektedir, hatta 1982 yılında Perlman ve Hartman tarafından yapılan bir çalışma literatürde kırk sekizden fazla farklı tanım olduğunu belirtmektedir (Çavuş ve Akca, 2011).

Batı literatüründe tükenmişlikle ilgili en bilinen roman Greene (1961) tarafından yazılan "Tükenmişlik Vakası" adlı kitaptır. Tükenmişlikle ilgili akademik yazın incelendiğinde de aşırı yorgunluk, idealizmden vazgeçme, bir başka işe özlem gibi benzer durumların vurgulandığı görülmektedir. Perlman ve Hartman (1982; 293) tükenmişliği duygusal ve fiziksel tükenme, düşük verimlilik, duyarsızlaşma öğelerinden oluşan kronik duygusal stres durumu olarak tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik ölçeğini geliştiren Maslach ve Jackson da (1984; 85) tükenmişlik olgusunu duygusal tükenme, duyarsızlaşma (diğerler insanlara karşı olumsuz ve düşmanca tutum ve davranışlar), kişisel başarı duygusunun zedelenmesi ile karakterize etmektedir. Bahsi geçen üç özellik aynı zamanda akademik yazında tükenmişliğin üç alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Duygusal tükenme, duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesinden kaynaklanan durum kastedilmektedir. Duygusal ve fiziksel açıdan desteklenmeyen çalışanlarda yeni bir güne başlamak, yeni bir sorunla karşılaşmak adeta bir kabus haline gelmektedir (Maslach, 2006; 38). Duyarsızlaşma/sinizm boyutu işle ilgili aşırı duyarsız, olumsuz, ilgisiz tepkileri içermektedir. İnsanlar çok fazla çalıştıklarında psikolojik olarak kendilerini koruyabilmek için ilk aşamada işe ilgisizlik göstermekte ancak uzun vadede bu durum idealizm kaybı, performans düşüklüğü ve diğer insanlara verilen önemin azalmasına neden olabilmektedir. Uzun süre çalışma baskısı altında kalan birey, süreç içinde "daha az çalışarak daha fazla nasıl para kazanırım" mantığını geliştirebilmektedir. Sinizm yaşayanlar, çeşitli nedenlerle işlerinde devam etseler bile, daha az performans göstermektedirler (Maslach, 2006). Üçüncü boyut olan kişisel başarı hissi/ kişisel başarı hissinin kaybolması bireyin özdeğerlerine dayanmakta ve işyerinde yetersizlik, başarma duygusu eksikliği ve verimsizlik gibi durumunlarla açıklanmaktadır. İş ve kişi arasındaki uyumsuzluk, aşırı iş yükü,

uzun süren stress gibi durumlarla ilişkilendirilen tükenmişlik olgusu hizmet sektörü, akademi, yöneticilik, öğretmenlik gibi pek çok meslek alanında görülebilmektedir (Pines, Aronson, 1988; Espeland, 2006). Maslach ve Schaufeli (1993) tükenmişliğin insanlarla iletişimden kaynaklanan bir durum olması nedeniyle belirli bir eğitim ve yetenek düzeyine sahip çalışanlar arasında görüldüğünü iddia etmektedir. Bir başka bakış açısına göre tükenmişlik olgusu, modern zamanların ve gereklerinin bireye yüklediği stres sonucu ortaya çıkmaktadır (Angerer, 2003; 98).

Örgütlerde iş ve kişi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan tükenmişlik olgusunun etkileri sadece iş yaşamıyla sınırlı kalmayıp, bireylerin sosyal hayatlarına da nüfuz etmektedir. Bundan dolayı tükenmişlik alanındaki araştırmaların sosyal gerçeklikten kaynaklandığı belirtilmektedir (Maslach, 2003). Frone, Russell, ve Cooper (1997) bireyin iş ve aile yaşamındaki stres faktörlerine karşı bir yanıtı olan tükenmişliğin iş ile aile arasındaki karşılıklı etkileşimin ve diğer stres faktörlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını, Maslach (1982) ise çalışanların "normal hayatlarına" dönmeden önce duygusal açıdan da kendilerini zorlayan iş gereklerinden uzaklaşamamaları sonucu oluştuğunu ileri sürmektedir.

1.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan veriler, Adana ve Osmanye illerindeki baroya kayıtlı 200 avukat ile anket uygulanmasıyla elde edilmiştir. Anketlerin 191 adedi geri dönmüş olup, beş adedi uygun biçimde doldurulmamış olduğundan çalışma dışında bırakılmış; böylece analize dahil edilen kişi sayısı 186 olmuştur. Araştırma modelinde yer alan tükenmişlik boyutu Maslach tükenmişlik ölçeği (Maslach & Jackson, 1981) ile değerlendirilmiştir ve 22 maddeden oluşmaktadır. İş-aile yaşam çatışması ise iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışması ve aile yaşamından kaynaklanan aile-iş çatışması düzeylerini ölçmeyi amaçlayan iki alt ölçekten ve 10 maddeden oluşmaktadır (Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Ankette beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

1.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmada öncelikle aile iş yaşam çatışması ile tükenmişlik ölçeklerinin boyutlarını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda orijinal ölçekteki tükenmişlik ölçeği için duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutlarına parallel olarak anlamlı üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Aile iş yaşam çatışması için aile iş çatışması ve iş aile çatışması olmak üzere iki alt boyut tanımlanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi (KMO) Değeri 0,92) olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam açıklanan varyansı % 67 olmuştur. Güvenirlik katsayıları iş aile yaşam çatışması için.083, aile iş çatışması .812, tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı boyutu .751, duyarsızlaşma boyutu .856, duygusal tükenme boyutu .817 olarak şeklinde bulunmuştur. Çalışmada yapısal eşitlik modeli ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü model ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, en yüksek olabilirlik kestirim (Maksimum Likelihood) yöntemiyle yapılmış ve analizin sonuçlarına gore tükenmişlik ile iş aile yaşam çatışmasının yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen değerler CFI:0,91; TLI: 0,92, RMSEA:0,063 olduğu görülmüştür. Modelden elde edilen regresyon katsayılarının gerekli kriterleri yerine getirdiği, sıkıntılı katsayıların I4I sınırını geçmediği ve yapı korelasyonlarının yazına paralrel ve anlamlı olduğu görülmüştür. Nihai olarak modelin uyumuna ilişkin indeks değerleri ile modelin iyi uyum sağladığını gösterdiği kabul edilmiş ve modelin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır. İş aile yaşam çatışması ile aile iş yaşam çatışması boyutları model karşılaştırma amacıyla tek boyutta birleştirilerek Grandey ve Cropanzano'nun (1999) iş aile yaşam çatışmasının iş yaşamında tükenmişliğe neden olabileceği model ile Frone, Yardley, ve

Markel 'in (1997) tükenmişliğin iş-aile yaşam çatışmasına neden olabileceği şeklinde geliştirdiği modeller karşılaştırılmıştır. Model karşılaştırılmasında alternatif modeller söz konusu olduğundan ECVI ve AIC değerleri ile standardatlaştırılmış regresyon katsayıları ve model uyum indeksleri göz önünde bulundurulmuştur. AIC ve ECVI değerlerinin iş yaşamından kaynaklanan tükenmişliğin iş-aile yaşam çatışmasına neden olduğu yönünde geliştirilen model için daha düşük olduğu aynı zamanda regresyon katsayıları ile model uyum indekslerinin anlamlı olduğu görülmüştür.

1.6. SONUÇ

Çalışma Grandey ve Cropanzano'nun (1999) iş aile yaşam çatışmasının iş yaşamında tükenmişliğe neden olabileceği model ile Frone, Yardley, ve Markel 'in (1997) tükenmişliğin iş-aile yaşam çatışmasına neden olabileceği şeklinde geliştirdiği modelleri karşılaştırmaktadır. İş-aile yaşam çatışması mı tükenmişliğe yoksa tükenmişlik mi iş aile yaşam çatışmasına yol açmaktadır sorusu temel alınarak hazırlanan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda iş yaşamından kaynaklanan tükenmişliğin iş-aile yaşam çatışmasına neden olduğu görülmüştür. Kadın avukatlar için tükenmişliğin alt boyutları olan kişisel başarı ile duyarsızlaşma ile iş aile ve aile iş çatışması arasındaki ilişkinin anlamlı ve güçlü olduğu görülürken, erkek avukatların tükenmişliğin kişisel başarı, duıyarsızlaşma ve duygusal tükenme olmak üzere tükenmişliğin tüm alt boyutlarının iş-aile ve aile-iş çatışmasının güçlü yordayıcıları olduğu görülmüştür. Bir başka anlatımla erkek avukatların işe bağlı tükenmişlik nedeniyle iş-aile yaşam çatışmasından daha fazla muzdarip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, Greenhaus ve Beutell'in (1985) kişinin bir role adadığı sürenin artmasının diğer rolünde çatışma yaratacağı yönündeki bulgusunu desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre tükenmişlik ile iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişki avukatların daha uzun çalışma sürelerine bağlı olarak güçlenmektedir. Medeni durum ile tükenmişlik ve iş aile yaşam çatışması arasındaki ilişki incelendiğinde evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunaması iş koşulları ile toplumsal rol modelleri ve yakın aile ilişkilerinin bekarlar üzerinde de evli çalışanlar kadar stres unsuru olabileceğine işaret etmektedir. Söz konusu araştırma sonuçları toplumsal rol modellerinin çalışanların duygu durumları üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir.

1.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtlarından biri örneklemin yapısından kaynaklanmaktadır. Araştırma Adana ve Osmaniye ilindeki avukatlar üzerinde gerçekleştirildiği için gerek coğrafi açıdan gerekse tek bir meslek grubunu kapsadığı için genellenebilir niteliği kısıtlıdır. Araştırma soruları arasında eşler ve eşlerin işlerinin uyumuna ilişkin bir ifade bulunmamaktadır. Bu durum araştırma kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Nicel analiz doğası gereği genellemelere dayanmakla birlikte, çalışma özelde de eşlerin çalışma saatlerindeki uyumu incelememektedir. Eşlerin iş saatlerinin uzun olmasına rağmen uyumlu olması, taraflar arasında empatiyi arttırarak çatışmayı azaltabilmektedir. Barnett, Gareis, ve Brennan'ın (1999) yaptığı çalışma eşlerin çalışma saatleri arasındaki uyumun çalışma süresinin uzunluğu ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı değişken olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bir diğer kısıtı araştırma modelinden kaynaklanmaktadır. Araştırma modeli Edwards ve Rothbard'ın (1999) işaret ettiği iş aile yaşam çatışmasındaki kişi çevre uyumunu kapsamamaktadır. Söz konusu çalışma alternatif iş seçeneklerinin varlığının, ekonomi, güvenlik, alım gücü değişkenlerinin kişilerin gerek işlerine gerekse ailelerine ayırdıkları zamanın ve atfettikleri önemin etkileyeceğini ifade etmektedir. Çalışmanın bir diğer kısıtı iş aile yaşam çatışmasının ve tükenmişliğin sadece eşlerden birini kapsayacak şekilde ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Oysa iş aile yaşam çatışması ile tükenmişlik, eşlerden sadece birini kapsamamakta, gerek iş

gerekse aile hayatında etkisini gösteren bir döngü olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda Westman ve Etzion (1995) tarafından yapılan çalışma eşlerden birini tükenmişlik durumunun diğerinin de tükenmişliğini tetiklediğini veya arttırdığını göstermektedir.

KAYNAKLAR

Angerer J. M. (2003). Job Burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40 (3), 98-107.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., ve Conley, S. (1991). Work-home con¯ ict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior, 12*, 39- 53.

Bakker, A. B., ve Geurts, S. A. (2004). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *Work and Occupations, 31*(3), 345-366.

Barling, J. (1990). *Employment, Stress and Family Functioning.* Chichester: Wiley.

Barnett, R. C., Gareis, K. C., ve Brennan, R. T. (1999). Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*, 307–313.

Bedeian, A. G., Burke, B. G., ve Moffett, R. G. (1988). Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals. *Journal of Management, 14*(3), 475-491.

Burke, R. J. (1988). Some antecedents and consequences of work-family con. *Journal of Social Behavior and Personality, 3*, 287-302.

Burke, R. J. (1988). Some Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict. *Journal of Social Behavior and Personality, 3*, 287-302.

Burke, R. J. (1993). Work-family stress, conflict, coping, and burnout in police officers. *Stress Medicine, 9*(3), 171-180.

Burke, R. J. (1993). Work-family stress, conflict, coping, and burnout in police officers. *Sress Medicine, 9*(3), 171-180.

Cohen, A. (1997). Personal and Organizational Responses to Work–nonwork Interface as related to Organizational Commitment. *Journal of Applied PSychology, 27*, 1085-1114.

Cooke, R., ve Rousseu, D. (1984). Stress and Strain from Family Roles and Work-Role Expectations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 252-260.

Demerouti, E., Bakker, A., ve Bulters, A. (2004). The loss spiral of work pressure,work–home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 131–149.

Duxbury, L. C., Higgins, C., ve Thomas, D. R. (1996). Work and Family Environments and the Adoption of Computer-Supported Supplemental Work-at-Home. *Journal of Vocational Behavior, 49*(1), 1-23.

Eby, L., Casper, W., 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*, 124–197.

Edwards, J. R., ve Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77*, 85–129.

Efeoğlu, İ. E. (2006). İş-aile yaşam çatişmasinin iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlilik üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştirma. Adana: Yayınlanmamış doktora tezi.

Espeland K. E. (2006). Overcoming Burnout: how to revitalize your career. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 37 (4), 178-184.

Frone, M. R., Russell, M., ve Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family con¯ ict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 325- 335.

Frone, M. R., Yardley, J. K., ve Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior, 50*, 145–167.

Geurts, S. A., Rutte, C., ve Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science and Medicine, 48*, 1135-1148.

Grandey, A., ve Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to workfamily conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior, 54*, 350-370.

Greene, G. (1961). A *burnt out Case*. New York: Viking Press.

Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*, 76-88.

Grzywacz, J. G., ve Marks, N. F. (2000). Re-conceptualizing the work-family interface: An ecoogical perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 111-126.

Hammer, L. B., Bauer, T. B., ve Grandey, A. A. (2003). Work-Family conflicat and work related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology, 17*(3), 419-436.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, D., Snoek, J. D., ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity.* New Yrok: Wiley.

Leiter, M. P., ve Durup, M. J. (1996). Work, Home and In-Between: A Longitudinal Study of Spillover. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*, 29-47.

Lobel, S. (1991). Allocation of Investment in Work and Family Roles: Alternative Theories and Implications for Research. *Academy of Management Review, 16*, 507-521.

Maslach C. (2003). Job burnout: new directions in research and ıntervention current directions. *Psychological Science*, 12, 189-194.

Maslach C. (2006). Understanding job burnout, stress and quality of working life. *Current perspectives in occupational health,* (edit: Ana Marisa Rossi, Pamela L. Perrewe, Steven L. Sauter) Information Age Publishing: USA, s. 37-53.

Maslach C., ve Jackson S. E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 189-212.

Maslach C., veJackson S. (1985). The Role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12 (7/8), 837-851.

Maslach D., Schaufeli W. B., veLeiter M. P. (2001). Job Burnout. *Anuual Review of Psychology*, 52, 397- 422.

Maslach, C. (1982). Burnout: A social psychological analysis. In J.W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome* (pp. 30–53). Park Ridge, IL: London House.

Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.

Montgomery, A. J., Panagopolou, E., ve Benos, A. (2006). Work–family interference as a mediator between job demands and job burnout among doctors. *Stress and Health, 22*, 203–212.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., ve McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400-410.

Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., ve Beutell, N. J. (1996). Work and family varivariables,entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior, 48*, 275-300.

Perlman B., ve Hartman E. A. (1982). Burnout, summary and future research, *Human Relations*, 35, 283-305.

Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout.* New York, NY: The Free Pres.

Thomas, L. T., ve Ganster, D. C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict And Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*, 6-15

8. OTURUM

Yönetim ve İşletmecilik Tarihi - II

Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması
Erdem KIRKBEŞOĞLU, H. Cenk SÖZEN, Esra KURT

Tarihsel Bağlamda Türkiye'de Şirket Hayırseverliği: Eski ve Yeni Dönemin Anlayışlarına İlişkin Bir Tartışma
Üzeyir YILDIZ, Mustafa KURT

Makyavelizm Düşüncesinin Yönetim Teori ve Uygulamalarına Yansımaları
Seçkin Can KOYUNCU

TÜRKİYE'DE ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK PROFİLİ: ATIF AĞLARININ DÖNEMSEL KARŞILAŞTIRMASI

Erdem KIRKBEŞOĞLU, Başkent Üniversitesi, erdemk@baskent.edu.tr
Cenk SÖZEN, Başkent Üniversitesi**,** csozen@baskent.edu.tr
Esra KURT, Başkent Üniversitesi, ekurt@naskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bibliyometrik yöntemleri kullanarak, boylamsal bir süreçte, alandaki çok sayıda araştırmacının çalışmalarını dikkate alarak, Türkiye'de örgüt kuramı araştırmalarının gelişimi üzerine bir izlenim edinmek ve dokümanlar yoluyla ilişkisel bağları tespit etmektir. Bu kapsamda örgüt kuramı alanında en sık araştırma üreten üniversiteler, en sık atıf alan araştırmacılar, kuramlar ve çalışma konuları ile akademik dergilere ilişkin on yıllık bir tarama gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler iki dönem arasında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koyduğu gibi yazına ilişkin bir ağ haritasının oluşturulmasını da sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: atıf analizi, örgüt kuramı, ağ analizi

1. GİRİŞ

Bilimsel bir disiplin belirli düzeyde bir olgunluğa eriştiğinde, o alanda bilimsel çalışma sürdüren uzmanların bilimsel topluluk tarafından tarihi süreçte oluşturulan yazına dikkatlerini vermeleri ve genel gelişme seviyesini değerlendirmek amacıyla yazını bir araştırma konusu haline getirmeleri yaygın bir uygulamadır. Farklı bilimsel alanlarda çalışmalarını sürdüren araştırmacılar, akademik kariyerlerinin hemen başında yaygın olarak kabul görmüş bilimsel alan veya disiplinlerin birer üyesi olurlar. Dahil olunan bu akademik topluluk adeta "biçimsel olmayan bir ağı" veya "görünmez bir ekolü" temsil eder (Culnan, 1986: 156). Bu ağlar içinde bir araştırmacıya ait kavram ve bulgular; genişletilmek, test edilmek ve geliştirilmek amacıyla bir başka araştırmacı tarafından kısa zamanda yeniden ele alınacaktır. Bu sayede her bir kişinin çalışması, bir başkasınınkinin üstüne inşa edilmiş olacaktır. Dolayısıyla bilimsel alanlarda birbirinin üzerine eklenerek gelişen bu çalışma sistemi, aynı zamanda çalışma alanının entelektüel tarihini de betimleyecektir. Yayınlarda kullanılan dipnot veya kaynakçaların incelenmesi, bilimsel bir alanın gelişmişliğini ve yazarlar arası etkileşimi ortaya koymada önemli bir göstergedir. Bu tarihi sürecin sonuçlarını anlamak ise bir disiplindeki düşünce yapısının gücünü ve gelişimini açığa çıkarır ve gelecek hakkında fikir verir (Rodriguez ve Navarro, 2004: 981; Culnan, 1986: 157). Ayrıca o bilim dalının evrimini incelemek de bu sayede mümkün olur (Üsdiken ve Pasadeos, 1992: 107).

Bu çalışmanın amacı, bibliyometrik yöntemleri kullanarak, boylamsal bir süreçte, alandaki çok sayıda araştırmacının çalışmalarını dikkate alarak, Türkiye'de örgüt kuramı araştırmalarının gelişimi üzerine bir izlenim edinmek ve dokümanlar yoluyla ilişkisel bağları tespit etmektir. Daha kapsamlı bir ifadeyle; (1) Türkiye'de örgüt kuramı çalışmalarının entelektüel yapısını içeren alt çalışma alanlarını belirlemek, (2) bu alt çalışma alanlarına yayın üreten araştırmacılar arasında etkileşimlerin var olup olmadığını sorgulamak, (3) iki ya da daha fazla çalışma alanını birbirine bağlama konusunda öncü rol oynayan araştırmacıları belirlemek, (4) hangi kuramcıların ve dergilerin, araştırmacılar tarafından odak kabul edildiğini tespit etmek, (5) örgüt kuramı yazınında yeni bilgilerden faydalanma düzeyini belirlemek ve (6) tüm bu değişkenler arasındaki ilişkileri tarihi bir gözlemle ağ diyagramlarına dökerek görselleştirmektir.

Çalışmada sunulan inceleme, 10 yıllık bir zaman dilimini (2004-2013) kapsamakta ve bu süre zarfında kesintisiz olarak sürdürülen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde yayınlanan örgüt kuramı bildirilerinin bibliyometrik analizine dayanmaktadır.

Bibliyometri terimi matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin kitaplar ve diğer iletişim ortamlarına uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Pritchard 1969:348). Bu çalışmada kullanılan teknikler atıf ve birlikte – atıf (co-citation) analizi olarak bilinir. Atıf analizi yazarların araştırmalarının gelişiminde önemli olduğunu düşündükleri dokümanlara atıfta bulundukları varsayımına dayanmaktadır. Bu yüzden, sıklıkla atıfta bulunulan dokümanların daha az atıfta bulunulanlara göre disiplin üzerinde daha fazla etkisi olma olasılığı bulunmaktadır (Culnan, 1986; Tahai ve Meyer,1999). Benzer şekilde, dokümanların birlikte-atıf analizi herhangi bir çift belgeye atıfta bulunan makale sayısını kaydeder ve her iki dokümanın içeriğinin benzerliğinin ölçütü olarak yorumlanabilir. Yaklaşım, yazarların, konuların ya da yöntemlerin gruplanmasını belirlemek konusunda etkilidir ve kümeler arası ilişkileri anlamamızı sağlar (Pilkington ve Liston- Heyes, 1999).

Bibliyometrik analiz, yönetim araştırmalarının farklı alanlarında pek çok kez çalışılmıştır. Örneğin, Culnan ve diğerleri (1990) örgütsel davranış çalışmaları için, Thai ve Meyer (1999), Rodriguez ve Navarro (2004) ile Nerur ve diğerleri (2008) stratejik yönetim çalışmaları için, Üsdiken ve Pasadeos (1995) ile Üsdiken (2010) örgüt çalışmalarının coğrafik ve mantıksal farklılaşmalarını göstermek için bu analizi çok defa kullanmış ve yönetim alanındaki evrimsel ve bölgesel değişimi betimlemişlerdir. Bunun yanı sıra ulusal yönetim ve organizasyon alanında ise bibliyometrik çalışmalar sınırlı kalmıştır. Özellikle Berkman (1987) ile Üsdiken ve Pasedeos'un (1992) çalışmaları yönetim alanında bilimsel etkinliğe dahil olanlar arasındaki etkileşimi yansıtmada temel kaynak olmuşlardır. Yozgat ve Kaplan'ın (2008) çalışması ise örgüt kuramı ve örgütsel davranış çalışmalarına ilişkin bulgular içeren son çalışmalar arasındadır.

Mevcut çalışmaların üzerinden geçen sürenin fazlalaşması, alandaki son haritanın nasıl bir içeriğe sahip olacağı konusunda bir merak yaratmaktadır. Bu çalışmanın öncelikli amacı, özellikle örgüt kuramı alanında çalışmalarını sürdüren bilim insanlarının ilgi ve meraklarıyla şekillenmiş etkileşimsel ağı ortaya çıkarmaktır. Buradaki amaç, yalnızca ağı ortaya çıkarmak değil, söz konusu etkileşimlerin son on yıl içerisinde ne yönde evrildiğinin incelenmesidir. Bu nedenle Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin örgüt kuramı kısmına ait bildirilerin beş yıllık iki dönemdeki değişimi araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışma özgün olarak sosyal ağ analizi yöntemi yardımıyla alandaki akademik aktörler arasındaki ağ kümeleri ve aracı görevi üstlenmiş yerli veya yabancı bilim insanlarının kimler olduğunun tespitine imkan sağlayacaktır. Bu nedenle veri toplama sürecinde daha önceki birçok çalışmada olduğu gibi yalnızca atıf yapılan araştırmacılar değil, aynı zamanda atıf yapan araştırmacılar da dikkate alınmıştır. Ulusal nitelikte önemli bir yere sahip yönetim ve organizasyon kongrelerine ilişkin sosyal ağ haritalarının çıkarılması, yabancı araştırmacılara ek olarak yerli araştırmacılardan da alanda güce sahip ve merkezde yer alanları tespit etmeyi sağlayacaktır.

2. YÖNTEM ve ANALİZ

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, bilimsel kaynak olarak, kongre bildirilerinin kullanılması tercih edilmiştir. Zira uygulama alanının örgüt kuramı çalışmaları olması sebebiyle, yirmi yılı aşkın süredir devam eden ve akademik kalitesini her geçen yıl artıran Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinin, en tutarlı bulguları sunacağı öngörülmektedir. Bu seçime gerekçe olarak ise; (1) kongrenin her yıl bir başka Üniversite tarafından

gerçekleştirilmesine rağmen içeriğinin değişmemesi, (2) ulusal platformda yalnızca yönetim ve organizasyon konularını içeren alternatif bir kongrenin olmayışı, (3) farklı coğrafyalardan çok sayıda katılımcıya hitap etmesi, (4) örgüt kuramına ait birden fazla oturumun düzenlenmesi ve (5) sunulan bildirilerin daha sonradan makale ve projelere dönüştürülecek veya ilgi çekecek nitelikte olması gösterilebilir.

Araştırmaya konu edilen zaman diliminde, disiplinin fark edilir bir gelişim gösterdiği ve özellikle örgüt kuramı çalışmalarına olan talebin önceki döneme kıyasla çok daha yoğun olduğu söylenebilir. Buna ek olarak en çok atıfta bulunulan çalışmalara olan ilginin değişimi ile ilgi gösteren bilim topluluklarının değişimini çözümleyebilmek adına, veri seti birbirini izleyen beş yıllık iki döneme ayrılmıştır. Daha sonra bu yıllara ilişkin bildiri kitaplarında yer alan örgüt kuramı bildirilerine ulaşılıp atıfta bulunulan kaynaklar listelenmiştir. Listeleme aşamasında kitap veya kitap bölümleri kapsam dışı bırakılmış, yalnızca makaleler ve ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerine ait bildiri kitaplarına yapılan atıflar dikkate alınmıştır. Buradaki amaç yalnızca atıf yapılan araştırmacıların kimler olduğunu öğrenmek değil aynı zamanda atıf yapılan dergilere gösterilen ilginin tarihi süreçte nasıl değiştiğini sorgulamaktır. Akademik dergilerin uzun süreçte periyodik olarak yayınlanıyor olması; dergilerden faydalanma eğilimi yoluyla bağımlılık düzeyinin değişimini anlamayı kolaylaştırır. Aynı kapsama girdiğini düşündüğümüz ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirileri de bu nedenle araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Özetle ilk aşamada aşağıdaki verilerin toplanması amaçlanmıştır.

1. Hangi üniversiteler ağırlıklı olarak hangi örgüt kuramlarıyla ilgileniyor?
2. Farklı üniversitelerin ilgi duyduğu çalışma konuları neler?
3. Hangi dergiler en çok hangi üniverstelerce takip ediliyor?
4. Hangi uluslararası araştırmacıların yayınları sıklıkla hangi üniversitelerce alıntılanıyor?

Sonraki aşamada iki döneme ait (2004-2008 ve 2009-2013) ağ haritaları oluşturulacak ve ağ kapsamına alınan değişkenlerin (kuramlar-üniversite-çalışma konusu-eser) merkezilik değerleri ile aracılık değerleri hesaplanacak ve aktörlerin ego ağları ayrıca incelenecektir. İlk başta elde edilen bu veriler bir sosyal ağ analizi programına (UCINET 6.0) kodlanarak analize sokulacaktır.

Ağdüzeneği analizi, bireyler, gruplar veya örgütler arasındaki iletişim bağlantılarının doğasını tanımlayan ve dolayısıyla bu aktörler arasındaki ilişkiler ağını ortaya çıkaran bir yöntemdir (Wasserman ve Faust, 1994: 3). Sosyal ağ analizinde ağın yapısını anlamak için bağlantılardan yola çıkarak yapılan inceleme çalışması sonucunda, aktörlerin konumları ve bağlantı dereceleri, ağın büyüklük ve yoğunluğu, ağdaki gruplaşmalar hakkında bilgiler elde etmek mümkündür (Hanneman, 2001). Ağdüzeneği çalışmalarında, birimler arasında belirlenen ilişkiler, veri analizi sürecinde bir matrise dizilerek işleme sokulmaktadır (Borgatti ve diğerleri, 2002). Bu yaygın yöntem, bir matris üzerinde aktörler arasında ilişkinin var olması durumunda 1, ilişkinin olmaması durumunda 0 değerinin verilerek ağ düzeneğinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Hanneman, 2001). Ancak yaygın olarak 0-1 gibi değerler vermek yerine ağırlıklandırılmış puanların verilmesi yoluyla çok daha anlamlı bulgulara ulaşılabildiği de yazında görülmektedir. Ağırlıklandırma yöntemi 1 değeri girilmiş etkileşimlere; ilişkinin önemi, etkileşim sıklığı ve yoğunluğuna göre (örneğin; 1-10 arasında, çok yakın ilişkiye 10, çok seyrek ilişkiye 1 vermek gibi) puanlama yapmayı esas almaktadır.

Çalışmanın birinci aşamasında hem "çalışma konularından" hem de "üniversitelerden" örgüt kuramlarına yapılan atıfların sıklıkları elde edilmiş olacağından bu değerlerin bir ağırlıklandırmayı temsil ettiği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu ağırlıklandırılmış veriler, UCINET 6.0 (Borgatti ve diğerleri, 2002) programındaki çapraz tablolara girilmek suretiyle işlenecektir. Çalışmada sosyal ağ analizi ölçümlerinden derece merkeziliği bir aktörün (örneğin kuramın) ağdüzeneğinde merkezde konumlanma derecesini gösterirken; arasındalık derecesi bir aktörün (örneğin araştırmacının) ağdüzeneği içerisinde birbirlerine en yakın mesafede olan iki aktör (örneğin çalışma konuları veya üniversiteler) arasında aracılık etmesini ifade eder (Monge ve Contractor, 2001: 443).

Çalışmada yalnızca hakemli dergilere ve Yönetim Organizasyon Kongre Bildirilerine yapılan atıflar değerlendirmeye alınmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 1'de atıf analizi sürecinde toplanan verilerin bir özeti yer almaktadır. Tabloya göre 2004-2008 döneminde örgüt kuramı çalışmalarına olan ilginin sayıca daha az olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca örgüt kuramı alanında çalışma üreten belirli üniversitelerin olduğu dikkati çekmektedir. 2009-2013 yılları arasında yeni kurulan üniversitelere rağmen iki dönem arasında çok büyük bir değişim gözlemlenmemiştir. Dolayısıyla örgüt kuramı alanında çalışma üreten belirli sayıda üniversitenin olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Örgüt Kuramında Çalışma Üreten Üniversitelere İlişkin Bazı Bilgiler

	2004-2008	2009-2013	Toplam
Bildiri Sayısı	45	78	123
Bildiri Gönderen Araştırmacı Sayısı	82	144	226
Atıf Yapılan Yayın Sayısı	302	859	1161
Bildiri Gönderen Üniversite Sayısı	22	34	56
Atıf Yapılan Toplam Dergi Sayısı		180	

Tablo 2 ise en çok atıf alan dergileri iki dönem dâhilinde sıklıklarıyla birlikte göstermektedir. Bu kapsamda 12 akademik derginin toplam atıflarının %66,8'lik bir kısmı oluşturduğu dkkati çekmektedir.

Tablo 2: Dergi Atıf Sıklığı

	2004-2008	2009-2013	Toplam	Yüzde
Administrative Science Quarterly	43	91	134	11,5%
Academy of Management Journal	42	80	122	10,5%
American Journal of Sociology	30	85	115	9,9%
Academy of Management Review	33	64	97	8,4%
Organization Studies	34	47	81	7,0%
American Sociological Review	12	46	58	5,0%
Organization Science	11	25	36	3,1%
Strategic Management Journal	11	21	32	2,8%
Yön. Org. Kongresi Bildirileri	11	20	31	2,7%
Yönetim Araştırmaları Dergisi	6	23	29	2,5%
Annual Review of Sociology	7	15	22	1,9%
Journal of Management Studies	3	16	19	1,6%
Diğer Dergiler	59	326	385	33,2%

Toplam Atıf	302	859	1161	100,0%

Tablo 3'de ise en çok çalışılan kuramlar yer almaktadır. Araştırmacıların özellikle 2009-2013 yılları arasında kurumsal kuram ve örgütsel ağ kuramıyla ilgili çalışmalarının yoğunlaştığı görülmektedir. Türk iş sistemine yönelik sürdürülen çalışmalarda makrı kurumsal kuramlardan sıklıkla faydalanıldığı görülmektedir. Diğer yandan tablo 4 ise çalışma konuları kapsamında bir değerlendirme sunmaktadır. Yine kurumsal kuram çalışma konularından olan kurumsallaşma, eşbiçimlilik, meşruiyet ve kurumsal mantık temalı konuların 2009-2013 yılları arasında sayıca hızlı bir artış gösterdiği dikkati çekmektedir.

Tablo 3. En Sık Atıf Alan Örgüt Kuramları

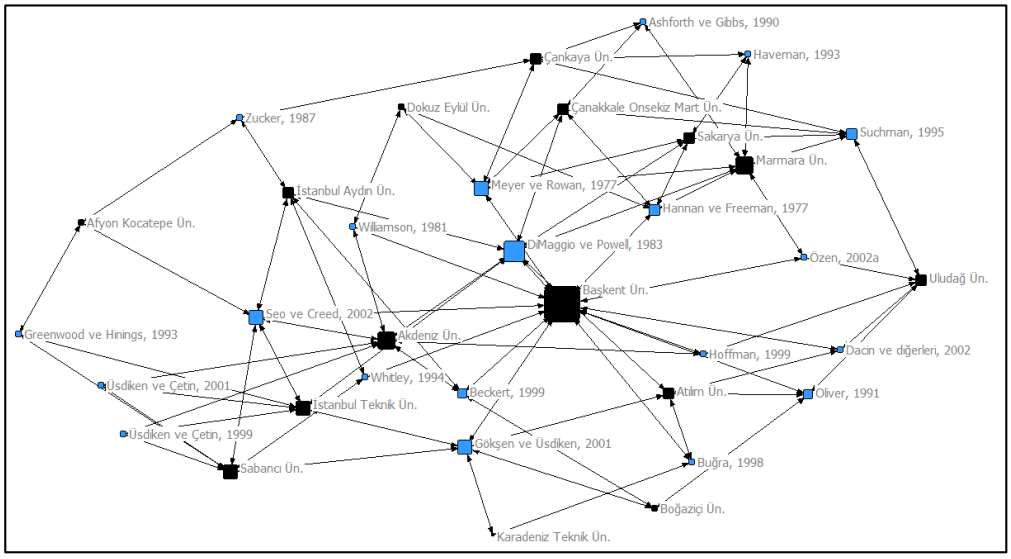
	2004-2008	2009-2013	Toplam	Yüzde
Kurumsal	18	45	63	40,6%
Makro Kurumsal	14	7	21	13,5%
Örgütsel Ağ	6	12	18	11,6%
Örgütsel Ekoloji	7	8	15	9,7%
Koşulbağımlılık	4	3	7	4,5%
Örgüt İktisadı	6	1	7	4,5%
Klasik Örgüt Kuramları	1	5	6	3,9%
Kaynak Bağımlılığı	4	1	5	3,2%
Vekalet	0	4	4	2,6%

Tablo 4: En Sık Çalışılan Konular

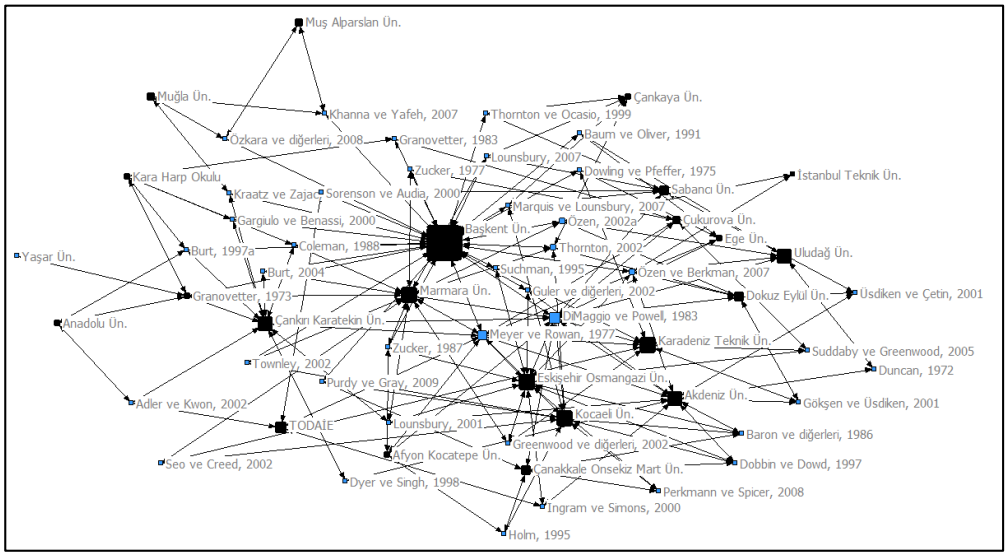
	2004-2008	2009-2013	Toplam	Yüzde
Kurumsallaşma - Eşbiçimlilik - Meşruiyet	3	21	24	19,4%
Kurumsal Değişim	11	6	17	13,7%
Sosyal Sermaye - Yerleşiklik - Ağ İlişkileri	4	9	13	10,5%
Kurumsal Mantıklar	1	10	11	8,9%
Yönetim tarihi	2	6	8	6,5%
Örgüt Yapısı - Çevre	5	3	8	6,5%

Araştırma sürecinde üzerinde durulan bir diğer merak konusu ise hangi üniversitelerin hangi çalışmalara atıf yaptıkları sorusuydu. Bu kapsamda bir ağ haritası oluşturulmuş ve üniversiteler ile faydalanılan kaynaklar arasındaki gruplaşmalar analiz edilmiştir. Şekil ve tablo 5'den de anlaşılacağı üzere her iki dönemde de Başkent Üniversitesi, ençok örgüt kuramı alanında çalışma üreten üniversite olmuştur. Özellikle yeni üniversitelerin kurulmasını takiben, Çankırı Karatekin Üniversitesi'nin 2009-2013 yılları arasında daha çok çalışma ürettiği gözlemlenmiştir. Örgüt kuramı alanında ençok faydalanılan eserler DiMaggio ve Powell (1983), Gökşen ve Üsdiken (2001), Meyer ve Rowan (1977) ve Whitley (1994) olmuştur.

Şekil 1: 2004-2008 Dönemi Üniversite – Eser Ağ Haritası



Şekil 2: 2009-2013 Dönemi Üniversite – Eser Ağ Haritası



Tablo 5: İki Döneme İlişkin Üniversite-Eser Merkezilik Dereceleri

2004-2008	Merkezilik Derecesi	Yüzde	2009-2013	Merkezilik Derecesi	Yüzde
Başkent Ün.	100.000	17,6%	Başkent Ün.	91.000	8,9%
Sabancı Ün.	35.000	6,2%	Marmara Ün.	43.000	4,2%
Afyon Kocatepe Ün.	25.000	4,4%	Çankırı Karatekin Ün.	42.000	4,1%
Gökşen ve Üsdiken (2001)	20.000	3,5%	Karadeniz Teknik Ün.	40.000	3,9%
Marmara Ün.	14.000	2,5%	Uludağ Ün.	39.000	3,8%
Boğaziçi Ün.	14.000	2,5%	Eskişehir Osmangazi Ün.	34.000	3,3%
DiMaggio ve Powell (1983)	14.000	2,5%	DiMaggio ve Powell (1983)	32.000	3,1%

Çankaya Ün.	13.000	2,3%	Kocaeli Ün.	29.000	2,8%
Whitley (1994)	13.000	2,3%	Meyer ve Rowan (1977)	24.000	2,3%
Sakarya Ün.	12.000	2,1%	Sabancı Ün.	20.000	1,9%

4. SONUÇ

Elde edilen bulgular son on yılda yönetim ve organizasyon kongresinde, örgüt kuramı çalışmalarının sayıca arttığını ortaya koymaktadır. Özellikle kurumsal kuram ve makro kurumsal yaklaşımlara olan talep de aynı doğrultuda artış göstermiştir. ASQ, AMR ve AMJ gibi alanın seçkin dergilerinden faydalanma düzeyi her iki dönemde de birbirlerine benzer seyretmiştir. En sık atıf yapılan hakemli dergiler sıralamasında tek ulusal dergi sıfatıyla bulunan Yönetim Araştırmaları Dergisi, örgüt kuramı içerikli çalışmalara gösterdiği önemi ortaya koymaktadır. Ayrıca yönetim ve organizasyon kongre bildiri kitaplarındaki çalışmalara yapılan atıfların önemli ölçüde artması, kongrede sunulan çalışmaların niteliğine ilişkin önemli birer göstergedir. En sık atıf yapılan yerli çalışmalar arasında ise Gökşen ve Üsdiken (2001), Özen ve Berkman (2007), Özen (2002) ve Üsdiken ve Çetin'in (2001) çalışmaları dikkati çekmektedir.

Üniversite bazında değerlendirdiğimizde son on yılda sınırlı sayıdaki üniversite kadrosunda yetişmiş akademisyenlerin örgüt kuramı alanında çalışma ürettikleri görülmektedir. Başkent Üniversitesi'nin sayıca diğer üniversitelerden çok daha fazla bildiri ürettiği, bu üniversiteyi takiben Sabancı Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Uludağ ve Eskişehir Osmangazi Üniversitelerinin de örgüt kuramı alanında önemli üretim payına sahip olduğu tespit edilmiştir.

5. KAYNAKÇA

Berkman A. Ü. 1987. Amme İdaresi Dergisinde Yayınlanan Makleler Ve Türk Yönetim Bilimi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 4, 19-42.

Borgatti, S., Everett, M. ve Freeman L. 2002. UCINET 6 for Windows, Software for Social Network Analysis. Analytic Technologies Inc.

Culnan MJ, O'Reilly CA, Chatman JA. 1990. Intellectual structure of research in organizational behavior, 1972–1984: a co-citation analysis. Journal of the American Society for Information Science 41: 453–458.

Culnan MJ. 1986. The intellectual development of management information systems, 1972–1982: a co-citation

Hanneman, R.A. 2001. Introduction to Social Network Methods. Riverside C.A.: University of California.

Monge, R.P ve Contractor, S.N. 2001. The new handbook of organizational communication : advances in theory, research and methods. Sage Publucation. s. 444.

Nerur, S. P. Rasheed, A.A. ve Natarajan, V. 2008. The Intellectual Structure Of The Strategıc Management Fıeld: An Author Co-Cıtatıon Analysıs. Strategic Management Journal. 29: 319–336.

Pilkington A, Liston-Heyes C. 1999. Is production and operations management a discipline? A citation/cocitation study. International Journal of Operations and Production Management 19: 7–20.

Pritchard,A. 1969. "Statistical Bibliography or Bibliometrics?,"Journal of Documentation, 24, 348-349.

Ramos-Rodriguez A-R ve Ruiz-Navarro J. 2004. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. Strategic Management Journal 25(10): 981–1004.

Small, H. 1973. "Co-citation in the Scientific Literature: A New Measure of the Relationship Between Two Documents," Journal of American Sociology Information Science, 24, 4: 265-269.

Sözen, C. 2007. Bağlam kapsamında örgütler arası ağ düzenekleri: dayanıklı ev aletleri sektörü örneği. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Ankara.

Tahai A, Meyer MJ. 1999. A revealed preference study of management journals' direct influences. Strategic Management Journal 20(3): 279–296.

Üsdiken, B., 2010. "Between contending perspectives and logics: organizational studies in Europe", Organization Studies, Vol.31, No.6: 715-735.

Üsdiken, B., ve Pasadeos, Y. 1995. Organizational analysis in North America and Europe: A comparison of co-citation networks. Organization Studies, 16 (3) 503-526.

Üsdiken,B. ve Pasadeos, Y. 1992. "Türkiye'de Yayımlanan Yönetimle İlgili Makalelerdeki Atıflar Üzerine Bir İnceleme," Amme İdaresi Dergisi, 25(2) 107-134.

Wasserman, S., ve Faust, K.. 1994. Social Network Analysis: Methods and Applications. New York and Cambridge, ENG: Cambridge University Press.

Yozgat, U. ve Kaplan, N. 2008. "Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nde Sunulan Bildirilerin Bibliyometrik Profili: Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış Bildirileri Üzerine Bir Araştırma", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 409-416.

TARİHSEL BAĞLAMDA TÜRKİYE'DE ŞİRKET HAYIRSEVERLİĞİ: ESKİ ve YENİ DÖNEMİN ANLAYIŞLARINA İLİŞKİN BİR TARTIŞMA

Üzeyir YILDIZ, Yalova Üniversitesi, uyildiz@yalova.edu.tr
Mustafa KURT, Yalova Üniversitesi, mkurt@yalova.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı geçmiş ve günümüz hayırseverlik anlayışlarının Türkiye bağlamında tarihsel olarak karşılaştırılmalı bir şekilde ele alınması ve incelenmesidir. Osmanlı döneminde hakim olan hayırseverlik anlayışı ve uygulamaları ile günümüz Türkiye'sinde şirketler tarafından uygulanan hayırseverlik anlayışının özgün ve benzer yanlarını ortaya koyma ve keşfetme çabasında olan çalışma kapsamında Bursa'da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelere odaklanılmıştır. Elde edilen bulgular hayırseverliğin hala modern anlamından bağımsız, stratejik bir anlam yüklenmeksizin sürdürüldüğü, ancak bazı faaliyetlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında değerlendirildiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Hayırseverlik, Osmanlı, Türkiye

GİRİŞ

Son yıllarda toplumun şirketlerden beklentilerinin artmasıyla birlikte hayırseverlik faaliyetleri kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında şirketlerin gündemlerinde yer alan önemli konulardan biri haline gelmiştir. KSS kavramı, ilk ortaya çıkmasından bugüne dek önemli değişiklikler ve dönüşümler geçirmiştir (Carroll, 1979: 497). İlk başlarda şirketler için sadece ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi yeterli olarak görülürken, özellikle 2000'li yıllardan sonra işletmelerden ekonomik sorumluluklarının yanında toplum için sosyal fayda yaratmaları da beklenir hale gelmiştir (McWilliams vd., 2001). Hayırseverlik faaliyetleri Carroll (1991)'un literatürde en fazla kabul gören ve atıf yapılan KSS piramidine göre işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını oluşturan dört bileşenden biridir ve piramidin en üst bölgesinde yer almaktadır. Carroll (1991)'a göre işletmelerin kurumsal sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört farklı bileşenden oluşmaktadır. Ancak daha sonra Schwartz ve Carroll (2003) KSS'nin boyutlarını tekrar ele almış ve hayırseverlik faaliyetlerini de ekonomik ve etik boyutlar içerisine dahil etmişlerdir. Bu sonuç gelişmiş ülkeler için doğru olarak kabul edilse de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hayırseverlik faaliyetlerinin halen ayrı bir boyut olarak geçerliliğini sürdürdüğü yapılan güncel çalışmalarda ifade edilmektedir (Küskü Akdoğan ve Bay, 2012: 58).

Özellikle batı kaynaklı literatürde de hayırseverlikle ilgili tartışmalar sürerken, kaynağını büyük ölçüde Osmanlı'dan alan geleneksel hayırseverlik anlayışının günümüz şirketlerinin hayırseverlik uygulamaları için bir altyapı ve temel oluşturup oluşturmadığı araştırmacıların zihinlerini meşgul eden sorulardan biridir. Çizakça(2006)'ya göre hayırseverlik genel anlamda yoksulluğu ortadan kaldırmayı, zenginden fakire gönüllü servet transferini ve dikey sosyal/ ekonomik hareketliliği arttırmayı hedefleyen politikalar ve kâr-etmeyen kurumlar olarak ele alınabilmektedir. Çizakça, (2006) Osmanlı döneminde de eğitim ve sağlık faaliyetleri başta olmak üzere birçok hayırseverlik faaliyetlerinin yaygın olduğu ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde ve sürdürülmesinde en önemli kurumların vakıflar olduğunu vurgulamaktadır. Hayırseverlik konusunda Türkiye bağlamında gerek Osmanlı dönemindeki uygulanması ile ilgili gerekse günümüz Türkiyesi'nde şirketlerin dikkatini neden bu kadar çok çektiği üzerine sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Türkiye'de bugüne kadar hayırseverlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda KSS ve hayırseverlik faaliyetleri tarihsel bir bakış açısıyla ele alınıp teorik olarak değerlendirilmiş (Alakavuklar vd., 2009) ve şirketlerin KSS bağlamında gerçekleştirdikleri hayırseverlik faaliyetleri araştırılmıştır (Küskü Akdoğan ve Bay, 2012). Ancak bu çalışmalarda

da hayırseverliğin tarihsel geçmişi de dikkate alınarak günümüzde şirket sahiplerinin ve yöneticilerinin hayırseverlik anlayışı ve uygulamalarının detaylı ve kapsamlı bir şekilde araştırılmadığı ve ortaya konulmadığı gözlenmektedir. Ayrıca farklı örneklemlerde farklı hayırseverlik dinamiklerinin gözlemlenebileceği ihtimali de hayırseverliğe ilişkin çalışmaların yayılması gereğine işaret etmektedir.

Geçmiş ve günümüz hayırseverlik anlayışının tarihsel olarak karşılaştırılmalı bir şekilde ele alınması ve incelenmesini amaçlayan bu çalışma, Osmanlı döneminde hakim olan hayırseverlik anlayışı ve uygulamaları ile günümüz Türkiyesi'nde şirketler tarafından uygulanan hayırseverlik anlayışının kendilerine özgü yanlarını ve benzer yanlarını ortaya koyma ve keşfetme çabasıdır. Bu bağlamda günümüz hayırseverlik anlayışına etkileri olduğu varsayılan geleneksel hayırseverlik anlayışı ikincil verilerden yararlanarak tarihsel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Çalışmanın bu ilk bölümünde hayırseverlik kavramı ele alındıktan sonra Osmanlı döneminde var olan hayırseverlik anlayışını oluşturan ve etkileyen unsurların neler olduğu araştırılacak ve hayırseverliğin kurumsal olarak uygulama alanı bulduğu vakıf sistemi derinlemesine ele alınıp vakıflar yoluyla gerçekleştirilen çok çeşitli hayırseverlik faaliyetleri incelenmiştir. Bu bağlamda Osmanlı dönemindeki hayırseverlik anlayışı ve uygulamaların incelenmesi, günümüzde şirketler tarafından yürütülen hayırseverlik faaliyetlerini daha iyi kavramamıza ve anlamamıza önemli katkılar sunacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise günümüzde şirketlerin hayırseverlik anlayışının ne olduğu ampirik bir araştırma yoluyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada ikincil kaynaklardan elde edilecek verilerin yanı sıra günümüz işletmelerindeki hayırseverlik anlayışını tespit adına kullanılacak veriler Bursa ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin sahipleri veya hissedarları ile yapılacak görüşmeler ile elde edilmiştir. Çalışmada mülakat yönteminin tercih edilmesinin sebebi, mülakat yönteminin bir konu hakkında anket yöntemiyle edinilemeyecek derinlikte veriye ulaşılmasını sağlıyor olmasıdır. Çalışmanın Türkiye'deki şirketlerin hayırseverlik anlayışının ve faaliyetlerinin şekillenmesinde rol oynayan nedenleri ortaya koyması açısından bu alandaki yazında var olan boşluğun doldurulmasına önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Çalışmanın takip eden bölümlerinde şirket hayırseverliğine ilişkin güncel literatür sunularak ampirik bulgulara yer verilecektir.

HAYIRSEVERLİK KAVRAMI

Hayırseverlik köken olarak iyilik, karşılık beklemeden yapılan yardım anlamına gelen Arapça "hayır" kelimesinden gelmekte ve hayırsever olma durumu, iyilikseverlik, yardımseverlik (Türk Dil Kurumu, 2013) anlamlarına gelmektedir. Uluslararası yazında hayırseverliğin karşılığı olarak en yaygın kullanılan İngilizce kelime "philanthropy"dir. Philanthropy kavramının kökeni Yunanca'dır ve philos (sevgi) ve anthropos (insan) kelimelerinden oluşmakta ve insan sevgisi anlamına gelmektedir (Raiborn vd., 2003). Bazen İngilizce "charity" kelimesi de hayırseverliğin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Uluslararası yazında charity (hayırseverlik) ve philanthropy (yardımseverlik ve insanseverlik) kavramlarını farklı olgular olarak gören ve bu iki kavramı birbirinden ayıran yazarlar olduğu gibi, bu ayrımın çok da kolay olmadığını ifade edenlerde vardır. Bu iki kavramı birbirinden ayıran yazarlara göre philanthropy (insanseverlik, yardımseverlik) 19. ve 20. Yüzyılın akılcı, profesyonelleştirilmiş, dünyevi alanını tanımlarken, charity (hayırseverlik) ruhani ve dini motivasyonlardan kaynaklanmış olarak görülmektedir (Singer,2012: 20).

Hayırseverlik, "kamunun iyiliği için gönüllü eylem" olarak ta tanımlanmaktadır (Payton, 1988). Buradaki gönüllü eylemin içerisine, bir insanın para veya maddi eşya bağışlaması ya da zamanını ayırması ve ayrıca dernek ve vakıfların oluşturulması girmektedir. Çağdaş Batılı anlamda kamunun iyiliği, aile dışında bir eylem alanını tanımlarken, Osmanlıda "maslahat"

kavramı genellikle "kamu yararı" yahut "kamu refahı" olarak tercüme edilmektedir (Singer, 2012: 22). Hayırseverliğin sözlük tanımlarına baktığımızda hem maddi bir yönünün olduğunu, yani muhtaç durumdakilere yardım yapılmasını, hem de daha duygusal veya felsefi bir yönünün, yani insan sevgisini içerdiğini görmekteyiz. Hayırseverliğin bu ikinci yönü doğrudan doğruya Latince caritas kelimesiyle ilişkili olduğu ve geleneksel Hıristiyanlık fikirlerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Singer,2012: 19). Hayırseverlik kavramına ilişkin literatürde bu tip tartışmalar devam ederken uygulamada ise hayırseverlik faaliyetleri günden güne yaygınlaşmaya devam etmektedir.

OSMANLI DÖNEMİNDE HAYIRSEVERLİK

Osmanlı'da hayırseverlik denilince ilk akla birçok konuda hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmak için kurulmuş olan vakıflar gelmektedir. Bu nedenle Osmanlı'da hayırseverlik olgusunun anlaşılabilmesi vakıf kurumunun iyi bilinmesine, vakıf kurumunun anlaşılabilmesi de, öncelikle Osmanlı toplum yapısının ve ekonomik sisteminin bilinmesine bağlıdır. Osmanlıda toplum genel olarak iki sınıfa ayrılmıştır. Bunlardan biri, saltanat beratı ile padişahın kendilerine dini ya da idari yetki tanıdığı kimselerden oluşan yönetenler (askeri) sınıf; diğeri ise, idareye hiçbir şekilde katılmayan muhtelif din ve soylara mensup zümrelerden oluşan yönetilenler (reaya) sınıfı'dır. Askeri sınıf kendilerine tımar kesiminden, hazineden veya vakıflardan gelir ayrılan ve vergiden muaf olan kesimdir. Reaya sınıfı ise üretim yapan ve vergi veren zümredir. Askeri sınıf(yönetenler) saray halkı, ilmiye, seyfiye(kapıkulları ve tımarlı sipahiler) ve kalemiye'den meydana gelmektedir. Yönetilenler (reaya) askeri zümre dışındaki üretici olan ve ticaretle uğraşan ve vergi veren yerleşik veya yarı-yerleşik halk zümresidir. Yerleşik reaya şehirli veya köylü olabilir. Şehirli reaya esnaf ve tüccarlardan ibarettir. Köylü reaya ise tımar, vakıf gibi zırai toprakların reayasıdır (Tabakoğlu, 2009: 167- 171). Osmanlı'da reaya sınıfına göre askeri sınıf yani devlet ve temsilcileri astronomik denecek derecede imkanlara sahip olabiliyordu. Ancak bu imkanların hepsinin süresi, görevle sınırlıydı. Görevden ayrılan, birdenbire daha evvelki gelirinin onda biri, hatta %1'ine kadar düşen küçük miktarlarla yetinmek zorunda kalıyordu (Genç, 2010: 72).

Osmanlıların ekonomiye bakışları dönemsel olarak kısmi değişiklikler olmuşsa da, özellikle çağdaşları olan Batı'dan oldukça değişik özellikler taşıdığı ifade edilmektedir. Osmanlıların zihin dünyalarında ekonomiye, genel olarak ihtiyaçların karşılanması olarak bakılmakta ve iktisadi faaliyetlerin amacı da, devletin ve toplumun bütün katmanlarının ihtiyaçlarını karşılamak olarak görülmektedir. Bundan dolayı da Osmanlı'da ithalat ve ihracat konusunda çağdaşları olan Batı'nın ve bugünün değerlerine hiç uymayan bir yaklaşımın var olduğu ve bu yaklaşım içerisinde İthalat serbest bırakılırken, ihracatın sıkı bir kontrol altında tutulduğu görülmektedir. Osmanlı'da devletin hem doğrudan müdahaleleriyle hem de meydana getirdiği kurumlar aracılığıyla dolaylı olarak, ziraat, madencilik, esnaflık ve ticaret gibi sektörlerde büyük farklılaşmalara meydan vermeyecek bir düzenlemeyi tesis etmek ve sürdürmek için çalıştığı ifade edilmektedir (Genç, 2010: 70-73). Bununla birlikte, ticarette işin gerektirdiği asgari sermaye miktarını az veya çok hızla büyütecek birikim imkanlarını sınırlandıran ciddi ve önemli engeller mevcuttur. Ticaret erbabına, sosyo-ekonomik düzenin idamesindeki aracı rolünü, görev duygusu içinde ifa etmek üzere, ayakta kalmalarına yarayacak belli sınırlar içinde bir kar marjı tanınır, ama bu sınırları aşarak spekülatif zenginleşmelere pek imkan verilmezdi. Meşru kabul edilen kar haddi, esnaflar için olduğu gibi, %5 ile %15 arasında, çoğunlukla % 10 civarında bulunurdu (Genç,2010, 77). Osmanlı'da bu tür kısıtlama ve sınırlandırmalardan dolayı esnaf ve tüccarlar çok fazla servet biriktirme imkanına sahip olamamıştır. Bundan dolayı da esnaf ve tüccarların oranının vakıf kurucuları arasında düşük kalmış olduğu söylenebilir.

VAKFIN TANIMI, KÖKENİ VE İSLAM MEDENİYETİNDE GELİŞMESİ

Osmanlı'da Vakıf, İslam hukuku şartlarına göre kurulmuş, dini temelleri olan bir yardım kuruluşudur (Singer, 2004: 20). Vakıf fiil olarak sözlük anlamı itibariyle durmak, durdurmak, hapsetmek, alıkoymak anlamlarına gelmektedir. Vakfın bir de isim olarak manası vardır. Bu da vakfedilen mal anlamındadır. Osmanlıda çokça kullanılan "evkaf" tabiri de, bu anlamda vakfın çoğuludur (Akgündüz, 2013, 80-83).Vakfın esası bir malı insanların faydalanması için, Allah'ın mülkü hükmünde olmak üzere, ferdi mülkiyet sahasından çıkarmaktır (Tabakoğlu, 2009: 241). Vakfın kökeni ve gelişmesine dair kaynaklarda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Vakfın İslam dininin prensiplerinden doğduğunu iddia edenler olduğu gibi, Roma veya Bizans hukukundan alınmış olabileceği üzerinde duranlarda vardır (Yediyıldız, 2003: 23). Dünyada ilk vakfın dini gayelerle ortaya çıktığını ve zamanla insani, medeni ve içtimai olmak üzere çeşitli kısımlara ayrıldığını gösterdiği ifade edilmektedir(Kazıcı, 1985: 45). Akgündüz'e göre' de vakıf müessesesinin kökeninde İslam dinindeki yardımlaşma emirleri ve insanlara faydalı olan her hizmetin ibadet telakki edilmesi anlayışı yatmaktadır (Akgündüz, 2013: 72).

Vakfın kökeninin doğrudan doğruya İslam'ın temel kaynaklarından doğduğunu iddia edenler, İslam'ın birlik, dayanışma ve yardımlaşma duygusunu uyandıran ilkeler koyduğunu ifade ederler. Bunun gerekçesi olarak ta vakıf kurucuların vakfiyelerde yazdıkları "Hayır işlerinde yarışmak" ,"Allah yolunda harcamak", "yoksulu doyurmak" ve "sadaka vermek" gibi anlamlara gelen Kuran ayetlerini göstermektedirler (Yediyıldız, 2003: 25-26). Ayrıca vakfın İslami prensiplere dayandığını savunanların dayanakları arasında Hz. Muhammed'in hadisleri de gösterilmektedir. Özellikle bu hadislerden en meşhuru ve vakıf müessesesinin gelişmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilen hadis şudur:" İnsan öldüğü zaman amel defteri kapanır. Ancak üç şey bundan müstesnadır. Sadaka-i cariye (sürekli sadaka), kendisinden yararlanılan ilim ve kendisine dua eden hayırlı evlat" (Yediyıldız, 2003: 26-27). Bu hadiste de görüldüğü gibi İslami öğretiler ve prensipler, öldükten sonra da sevap kazanmak isteyenleri hayır yapmaya teşvik etmektedir.

OSMANLIDA VAKIF SİSTEMİ

Vakıf kurumu yoluyla yapılan hayırseverlik faaliyetlerinin tarihsel olarak İslam toplumlarında ve özellikle Osmanlıda hayırseverliğin en yaygın şekli olduğunu görüyoruz. Hayırseverlik uygulamalarını düzenli hale gelmesini ve sürdürülmesini sağlayan vakıfların, yerel siyasi, sosyal ve iktisadi gerçekliklerle birlikte İslami yasal ve kültürel taleplerin bağlamı içinde geliştiği ifade edilmektedir (Singer, 2011: 126). Tarihçi Marshall Hodgson'a göre siyasi güçlerin müdahalesine gerek duymaksızın veya bundan çekinmeksizin toplumun gereksinim duyduğu çeşitli ihtiyaçlar ve hatta hayatı kolaylaştıran şeyler, özel ama güvenilir bir temele dayanarak vakıflar sayesinde sağlanabiliyordu (Singer, 2011: 126). Ayrıca Osmanlıda vakıf sistemi sayesinde İslam medeniyetinin zengin mimari mirası finanse edilmesi, yaşlılık ve maluliyet maaşları verilebilmesi, köprüler, yollar, limanlar, deniz fenerleri, kütüphaneler, sarnıçlar, su bentleri, çeşmeler ve kaldırımların inşa edilmesi gibi birçok hizmetler vakıf sistem sayesinde finanse edilmiş, örgütlenmiş, inşa edilmiş ve korunmuştur (Çizakça, 2006: 21- 22).

Oldukça kurumsallaşmış bir sistemde kurulan her vakfın genellikle vakfı yapan tarafından yazılmış vakfiyeleri bulunmaktadır. Bu vakfiyeler, taş, deri ve kağıt gibi yazı için elverişli bulunan şeyler üzerine yazılarak günümüze kadar gelmişlerdir. Vakıflarla ilgili bu belgeler ve ilgili kayıtlarda, bizlere hem bağışçılar ve bağış alanların kimlikleri ile ilgili hem de vakıflar yoluyla yapılan hayırseverlik faaliyetleri ile ilgili bilgiler sunmaktadır (Singer,2012: 47). Ayrıca bu vakfiyeler, vakıf müessesesinin nasıl çalıştığını, vakıfları kimlerin idare ettiğini, kimlerin vakfın hizmetlerinden istifade ettiğini vs. gibi konuları öğrenmemize yardımcı olurlar

(Kazıcı, 1985: 39). Bu anlamda Osmanlı'dan günümüze kadar ulaşan bu vakfiyeler, hayırseverlik faaliyetlerinde etkin bir rol oynayan vakıfların yapısı ile ilgili olarak en önemli kaynakları oluşturmaktadır.

Bazen vakıfların yerel bir meseleden veya kurucusu için özel bir öneme sahip bir hedeften kaynaklanan bir iyilik amacıyla da kurulmuş olduğunu görüyoruz. Özel bir hizmetin yerine getirilmesi için kurulan bu vakıflar arasında soğuk kış ayları boyunca kuşların beslenmesi için para ödeyen ve hasta leyleklerin tedavisi için kurulan vakıfları, yol üstü sebillerine veya cami kandillerine yağ temin eden ya da mahalli bir kuyunun bakımını üstlenen küçül mahalle vakıfları, zayıf hayvanların otlaması için çayır ve meralar, fakirlere bayram elbisesi almak için yapılmış bulunan vakıfları, testi ve bardak gibi ev eşyasını kıran hizmetçileri serzenişten kurtarmak için kırdıkları şeylerin benzerini hemen alabilmesi amacıyla kurulan vakıfları ve çalışamaz durumdaki yaşlı hamallara bakmak için tesis edilen vakıfları örnek olarak sayabiliriz (Singer, 2012: 135; Kazıcı, 1985: 82). Bütün bu sadece özel bir amaç için kurulmuş olan vakıf örnekleri bize, Osmanlı'da birçok kişiye hitap eden vakıflar olduğu gibi, sadece belli bir kesimin faydalanabileceği ve genel olarak bakıldığında ayrıntı gibi görülen özel bir hizmet veya amaç için de vakıfların kurulmuş olduğunu göstermektedir.

VAKIFLAR YOLUYLA GERÇEKLEŞTİRİLEN HAYIRSEVERLİK FAALİYETLERİ

Bu çalışmada Osmanlı dönemi ve günümüz hayırseverlik faaliyetlerine ilişkin bir karşılaştırma hedeflendiğinden öncelikle geçmişte hayırseverliğin hangi saiklerle ve ne biçimde ortaya çıktığına bakmak yararlı olacaktır. Osmanlıda vakıflar yoluyla hayatın bütün safhalarını kapsayan ve halkın ihtiyacına göre birçok farklı hizmetlerin yerine getirildiği görülmektedir. Halkın farklı ihtiyaçlarını karşılama adına gerekli olan yapıları ve hizmetleri yerine getirmek için kurulan vakıflar aracılığıyla gerçekleştirilen hayırseverlik faaliyetleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir(Kazıcı, 1985, 81):

Tablo 1: Vakıflar Yoluyla Gerçekleştirilen Hayırseverlik Faaliyetleri

Din Hizmetleri	Cami, Mescit, Tekke vs.
Eğitim ve Kültür Hizmetleri	Medrese, Mektep, Kütüphane vs.
Sivil ve Askeri Müesseseler	Evler, Saraylar, Kışlalar, Tophaneler, Silah sarayları, Bahçeler vs.
İktisadi Hizmetler	Çarşılar, Bedestenler, Arastalar, Hanlar, Limanlar, Kapanlar, Dükkanlar vs.
Sosyal Hizmetleri	Hastahaneler, Kervansaraylar, İmaretler, Köprüler, Yollar, Darul-acezeler, Kör evleri, Cüzzamlar Yurdu, Çocuk Emzirme Yurdu, Hamamlar, Kaplıcalar vs.
Su Hizmetleri	Çeşme Sebil, Şadırvan, Su Yolları, Su Kemerleri, Bentler vs.
Spor Tesisleri	Pehlivan Tekkeleri, Ok Atma Tekkeleri, Ok Meydanları, Spor Abideleri vs.

Tablo 1'den de görüldüğü gibi Osmanlı'da vakıflar yoluyla eğitim, sağlık, spor ve kültür gibi birçok alanda hayırseverlik faaliyetlerinin yapıldığı ve bu alanlarda toplumun ihtiyaçlarının karşılanması için birçok yapının inşa edildiği görülmektedir. Vakıflar aracılığıyla inşa edilen yapılar arasında birçok sosyal hizmetin yerine getirildiği sosyal tesisler ve askeri tesislerde bulunmaktadır. Ayrıca sürekli gelir getiren ve birçok insana iş imkanı sunan iktisadi

kuruluşların da vakıflar aracılığıyla yapıldığını görüyoruz. Vakıflar sayesinde gerçekleştirilen hizmetlere baktığımızda, vakıfların bir insanın güncel yaşamını rahat bir şekilde devam ettirebilmesi için dini, sosyal, kültürel, ekonomik ve ticari alanda gereksinim duyabileceği birçok ihtiyacını yerine getirebilmesinde önemli bir rol oynadıklarını söyleyebiliriz. Bu bağlamda, Osmanlı döneminde yaşadığı halde vakıfların hizmetlerinden yararlanmayan ve etkilenmeyen çok az insanın var olabileceğini söyleyebiliriz.

Osmanlı dönemindeki bu geleneksel hayırseverlik anlayışı, günümüzde Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin hayırseverlik uygulamaları için ne anlam ifade etmektedir? Acaba şirket yöneticilerinin hayırseverlik anlayışı ve şirketlerin KSS bağlamında gerçekleştirmekte olduğu hayırseverlik uygulamaları, ne kadar Osmanlı'daki hayırseverlik anlayışı ve uygulamalarına benzemektedir? Türkiye'de bu sorulara cevap teşkil edecek ve günümüzdeki şirketlerin hayırseverlik faaliyetlerine ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Alakavuklar vd., 2009; Küskü Akdoğan ve Bay, 2012). Alakavuklar ve arkadaşları (2009) yapmış oldukları çalışmada geleneksel hayırseverlik anlayışı ile KSS faaliyetlerini tarihsel bir bakış açısıyla ele alıp değerlendirmektedirler. Bu çalışmada Osmanlı dönemindeki hayırseverliğin ve iç içe geçmiş değerlerin ve bunların hayata geçme biçiminin günümüzde şirketlerin KSS bağlamında gerçekleştirdiği uygulamalar için bir birikim oluşturduğu ifade edilmektedir (Alakavuklar vd., 2009: 117). Ancak bu çalışma teorik olarak yapılmış ve bu çalışmadan çıkan sonuçlar görgül olarak desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır. Küskü Akdoğan ve Bay (2012) ise yapmış oldukları çalışmada, şirketlerin KSS ve hayırseverlik faaliyetlerini anket yöntemiyle derinlemesine girmeden araştırmışlardır. Bu çalışmanın sonuçları da, gelişmiş ülkelerden farklı olarak, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde KSS bağlamında gerçekleştirilen hayırseverlik faaliyetlerinin halen KSS'nin ayrı bir boyutu olarak geçerliliğini sürdürdüğünü göstermiştir (Küskü Akdoğan ve Bay, 2012: 58). Ayrıca yapılan bu çalışmalarda (Alakavuklar vd., 2009) şirketlerin KSS bağlamında gerçekleştirdikleri hayırseverlik faaliyetlerinin gelişme sürecinin, şirketlerin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak incelenmesinin bu alana anlamlı katkılar yapacağı da vurgulanmaktadır. Yine Türkiye'deki gerek diğer alanlarda gerekse iş dünyasında hayırseverlik faaliyetlerinin dinamiklerinin çok farklı olabileceği öngörüsü, hayırseverlik olgusunun anlaşılabilmesi adına çok farklı örneklemlerde araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Tüm bu yönlendirmelerden hareketle bu çalışma Bursa ilinde faaliyet gösteren işletmelerden yola çıkarak şirket hayırseverliğinin dinamiklerini açıklama iddiasındadır.

ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, Osmanlı döneminden bu yana köklü bir geçmişe sahip olan ve günümüzde kurumsal sosyal sorumluluğun bir boyutu olarak ifade edilen hayırseverlik konusunun Bursa İli merkezli faaliyet gösteren işletmeler tarafından nasıl algılandığını ve uygulandığını tespit etmek ve geçmişteki anlayış ve uygulamalarla karşılaştırmaktır. Çalışmada, şirketlerin yöneticilerin hayırseverlik anlayışını ve hayırseverlik uygulamaları için duyarlılıklarını ortaya koymak için Küskü Akdoğan ve Bay (2012) ve Çarkoğlu (2006)'nun çalışmalarından yararlanılarak mülakat soruları hazırlanmıştır. Yapılan görüşmelerde kuruluşların hayırseverlik uygulamalarının nedenleri, ne tür hayırseverlik faaliyeti uygulamalarının olduğu, hayırseverlik faaliyetlerinden beklentilerine yönelik sorular sorulmuştur. Çalışmanın ana kütlesini Ekonomist dergisi tarafından yayınlanan Anadolu 500 listesinde Bursa'yı temsil eden işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden bazılarıyla araştırma konusunda ön görüşmeler yapılmış ve araştırmaya katılmayı kabul eden işletmeler örnek kapsamına alınmış ve bu işletmelerin yöneticileriyle veya hissedarlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada örneklem olarak Bursa'dan işletmelerin tercih edilmesinin sebebi, bu

konuda yapılan çalışmalarda şu an hayırseverlik bağlamında Türkiye'de ikili bir yapının olduğu belirtilmesidir (Alakavuklar vd., 2009: 130). Özellikle merkez olarak tanımlanabilecek şehirlerde KSS uygulamalarının daha baskın olduğu görülse de, çevre kabul edilebilecek illerde geleneksel hayırseverlik faaliyetlerinin olabileceği ihtimali Bursa'dan bir örneklemin seçilmesini desteklemiştir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Keşifsel bir araştırma niteliğindeki bu çalışma Bursa İli merkezli faaliyet gösteren işletmelerin hayırseverlik konusuna ilişkin algılamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece, işletmelerin hangi nedenle hayırseverlik faaliyetlerinde bulundukları tespit edilmiş olacaktır. Dolayısıyla, çalışma durum tespiti yapmaya yöneliktir. İleride yapılacak çalışmalarda araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek hayırseverliğin öncülleri ve sonuçlarını belirlemeye yönelik modeller geliştirilebilir. Yapılan araştırmanın bir diğer sınırı ise, kapsamla ilgilidir. Örnek kapsamında yer alan işletmeler sadece Bursa ilinden seçilmiştir. Benzer nitelikteki çalışmalar diğer illeri de kapsayacak şekilde yapılarak Türkiye'nin geneli için ortaya konulabilir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Şimdiye kadar araştırma kapsamında gerçekleştirilen sınırlı sayıda görüşmeden elde edilen bulgulara göre Türkiye'de şirketlerin gerçekleştirmiş olduğu hayırseverlik faaliyetlerinin iki kısma ayrıldığı görülmektedir. Türkiye'de hem kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında stratejik olarak gerçekleştirilen ve topluma da duyurulan hayırseverlik faaliyetleri, hem de topluma duyurulmayan ve gizli kalan hayırseverlik faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında gerçekleştirilen hayırseverlik faaliyetleri şirketin toplumdan kazandıklarını yine toplumla paylaşması adına yapılan faaliyet olarak görülmektedir. KSS bağlamında gerçekleştirilen hayırseverlik faaliyetleri şirket tarafından faaliyet raporları veya farklı iletişim araçları vasıtasıyla hem çalışanlara hem de topluma duyurulurken, geleneksel hayırseverlik anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilen ve dini/manevi dinamiklerle ortaya çıkan hayırseverlik faaliyetlerinin ise üçüncü kişiler tarafından bilinmesi istenmemekte ve gizli kalmasına özellikle dikkat edildiği görüşmelerde ifade edilmektedir. Ayrıca geleneksel anlamda yapılan hayırseverlik faaliyetleri daha çok şirketlerin patronlarının insiyatifinde olduğu ve sadece onlar ve birkaç kişinin bildiği ve hiçbir şekilde duyulmasının ve bilinmesinin istenmediği yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır. Örtük bir şekilde gerçekleştirilen hayırseverlik faaliyetlerinin Osmanlıdaki hayırseverlik anlayışında olduğu gibi kesinlikle bilinmesi ve duyurulması istenmemekte ve gizli kalmasına özellikle önem verilmektedir (Alakavuklar vd., 2009:113). Ayrıca görüşmelerde bu şekilde hayırseverliğe konu olan kişiler ve ailelerin de kesinlikle açıklanmadığı ve sadece girişimci ve en yakınındaki birkaç kişinin bu yardım alan kişileri ve aileleri bildiği vurgulanmaktadır.

SONUÇ

Geçmiş ve günümüz hayırseverlik anlayışlarının Türkiye bağlamında tarihsel olarak karşılaştırılmalı bir şekilde ele alınmasını amaçlayan bu çalışma, Bursa ilinde Anadolu 500 listesine giren işletmelerle gerçekleştirilen bir araştırmaya dayalı olarak hayırseverlik faaliyetlerinin iki ayrı mantıkla yürüdüğünü, dini/manevi referansları olan hayırseverliğin oldukça gizli bir şekilde icra edilirken sosyal sorumluluk başlığı altında değerlendirilebilecek faaliyetlerin kamuoyuna duyurulan stratejik bir eylem olarak kabul edildiği görülmektedir. Şirket hayırseverliği uygulamaları Osmanlı dönemi ile karşılaştırıldığında günümüzde şirketlerin ulaştıkları ölçekler açısından her iki tür hayırseverlik faaliyeti bakımından da geçmişe göre önemli bir aktör konumuna geldiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

Akgündüz, Ahmet. (1996). "İslam Hukukunda ve Osmanlı Tatbikatında Vakıf Müessesesi.", *Osmanlı Araştırmaları Vakfı*. İstanbul.

Alakavuklar, O.N., Kılıçaslan, S., Öztürk, E. B. (2009). "Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü" *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2) : 103-143.

Carroll, A.B. (1979). "A Three DimensionalConceptual Model of CorporateSocialPerformance". *Academy of Management Review,* 4(4): 497–505.

Carroll, A.B. (1991). "ThePyramid of CorporateSocialResponsibility: Towardthe Moral Management of OrganizationalStakeholders", *Business Horizons*, July-August, pp.39-48.

Çarkoğlu, A. (2006). "Türkiye'de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler". R. Zincir ve F. Bikmen (Der.), *Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet* 19–33. TÜSEV, İstanbul.

Çizakça, M. (2006). "Osmanlı Döneminde Vakıfların Ekonomik Boyutları". R. Zincir ve F. Bikmen (Der.), *Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet*: 19–33. İstanbul: TÜSEV.

Genç, Mehmet. (2010). Osmanlı İmparatorluğu'nda Devlet ve Ekonomi, 7.Basım, *Ötüken Yayınları,* İstanbul

Kazıcı, Ziya. 2006. Vakıf Medeniyeti. *Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi*, sayı 15. Vakıf. İstanbul.

Küskü Akdoğan, F.ve Bay E. (2012). "İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Görünürde Hayırseverlik", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, Mart 2012, s.51-75.

McWilliams, A.ve Siegel, D. (2001). "CorporateSocialResponsibility: A Theory of TheFirmPerspective". *Academy of Management Review*, 26:117-127.

Öztürk, Nazif. (1995)"Türk Yenileşme Tarihi Çerçevesinde Vakıf Müessesesi" *Diyanet Vakfı Yayınları*. Ankara.

Payton, R. L. (1988). "Philanthropy: Voluntary Action for The Public Good", American Council on Education / Macmillan, New York

Raiborn, C., Green, A., Todorova, L., Trapani, T. ve Watson, W.E. (2003). "Corporate Philanthropy: When is Giving Effective?". The Journal of Corporate Accounting & Finance, Nov./Dec. : 47-54.

Schwartz, M. S. – Carroll, A.B. (2003), "CorporateSocialResponsibility: A Three-domain Approach", *Business EthicsQuarterly*, Vol. 13, No:4, p. 503-530.

Singer, Amy. (2004). "Osmanlı'da Hayırseverlik: Kudüs'te Bir Haseki Sultan İmareti, Çev. Dilek Şendil, *Tarih Vakfı Yurt Yayınları*, İstanbul.

Singer, Amy. (2012). "İyilik Yap Denize At: Müslüman Toplumlarda Hayırseverlik, Çev. Ali Özdamar, *Kitap Yayınevi*, İstanbul.

Tabakoğlu, Ahmet. 2005. Türk İktisat Tarihi. *Dergah Yayınları*. İstanbul.

Türk Dil Kurumu (2014). "Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük". http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5354eae1b5bf83.31234900. Erişim Tarihi: 10.04.2014.

Yediyıldız, Bahaeddin (2003). "XVIII. Yüzyılda Türkiye'de Vakıf Müessesesi: Bir Sosyal Tarih İncelemesi", *Türk Tarih Kurumu*, Ankara.

MAKYAVELİZM DÜŞÜNCESİNİN YÖNETİM TEORİ VE UYGULAMALARINA YANSIMALARI

Seçkin Can KOYUNCU, Niğde Üniversitesi, seckincan@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, Niccolo Machiavelli (1469-1527)'nin yazılarına dayanılarak geliştirilmiş olan ve temelde amaca ulaşmak için her türlü araca başvurmanın uygun olduğu görüşü olarak bilinen Makyavelizm düşüncesinin yönetim teori ve uygulamalarına nasıl yansımış olduğunun gözden geçirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda günümüz yöneticilerinin makam ve mevkilerini korumaya yönelik geliştirdiği bazı davranışlar ile Machiavelli'nin iktidarın korunması hakkındaki görüşleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlaşılması ve Makyavelizm'in insana bakışı ile yönetim teorilerinde bahsedilmiş insan özellikleri arasındaki paralelliklerin ortaya konulması amacıyla bu derleme çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmayla, günümüze kadar, bazen de olsa, etik dışı davranışların teşvik edildiği bir düşünce sistemi olarak yorumlanmış olan Makyavelizm'in özellikle günümüzde ne anlam ifade ettiğinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanacağı düşünülmekte ve günümüz yöneticilerine bu konu hakkında güncel bir bakış açısı sunulabileceği ümit edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Makyavelizm, Machiavelli, Güç, Yönetim, İktidarın Korunması

1. GİRİŞ

Sürekli değişimin ve gelişmenin yaşandığı dünyamızda, yaklaşık 500 yıl öncesinden günümüze ulaşmış olan Makyavelizm düşünce yaklaşımının yönetim uygulamalarında etkilerinin sürmekte olduğu görülmektedir. Tarih boyunca çok fazla sayıda devlet kurulmuş, yönetilmiş ve yıkılmıştır. Yarım milenyum boyunca tartışılmış ve tartışılmaya devam eden Makyavelizm'in bunca yıldır tazeliğini koruyabilmiş olması, üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur.

2. NİCCOLO MACHİAVELLİ ve MAKYAVELİZM

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, 3 Mayıs 1469 tarihinde İtalya'nın Floransa şehrinde politik gücü olan bir ailede doğmuştur. O dönem iktidarını elinde bulunduran Soderini hükümetinin çökmesi ve Medici ailesinin Floransa'ya geri dönerek yönetimi ele geçirmesine kadarki on dört yıl boyunca başarılı bir diplomatik kariyeri olmuş ve zamanı geldiğinde politik liderlik konusunda yansıtacağı büyük bir bilgi zenginliği edinmiştir (Vilches ve Seaman, 2007: 5-8). Bu süreçte İtalya'daki cinayetlere, ihanetlere ve siyasi ihtiraslara da tanıklık etmiştir. 1512 yılında Medici ailesinin Floransa'ya dönmesinin ardından gözlem ve düşünceleri ile yeni yönetime yardımcı olmayı planlarken ve onların himayesini beklerken 1513 yılında yeni efendileri Medicilere karşı geldiği gerekçesiyle zindana atılır. Ardından şartlı olarak serbest bırakılır. Küçük bir köyde inzivaya çekilir. Ve burada, asıl adı De Principatibus (prenslikler) olan ama İl Principe (Hükümdar) adıyla ün kazanan eserini kaleme alır. "Hükümdar", yeni efendilerine kendini beğendirmenin son manevrasıdır. Ama istediği olmaz. Zira Lorenzo Medici, Hükümdar'ı hiçbir zaman açıp okumayacaktır (Deniz, 2001: 111).

15. yüzyıl batı dünyasında, düşünce hayatına tamamen din egemendi. Gerçeğin arandığı tek yer, ruhban sınıfının elindeki İncil'di. Kısaca sanat, düşünce ve bilim, din adamlarının koyduğu katı sınırlar içine hapsedilmiş durumdaydı (Büyük, 2004: 173). Bununla birlikte, Machiavelli'nin yaşadığı dönem Floransa'sı, Rönesans ve Hümanizmanın beşiği olmuştur. Leonardo da Vinci ve Michelangelo orada doğmuşlardır. 15. yüzyıl boyunca İtalya, nasıl Avrupa'nın en zengin ve en kültürlü ülkesiyse, Floransa da o dönem İtalya'sının en zengin

ve en kültürlü kentiydi. Machiavelli'nin doğduğu bu kent aynı zamanda bir endüstri ve bankacılık merkezi haline gelmişti. Floransalı bankerler kendi hükümdarlarına ve hatta yabancı hükümdarlara bile borç para veriyorlardı. Böylece Floransa'da "popolani grassi" denilen bir zengin zümre, kent halkı içinde üstünlük kazanmıştı. 15. yüzyılın başlarında Floransa bu büyük tacir ve bankerler oligarşisi tarafından yönetilmekteydi (Arslan, 1992: 167).

Machiavelli, 1513 yılında yazdığı Hükümdar adlı eserini bir siyaset bilimi kitabı olarak değil, gerçek yöneticilere rehber olması amacıyla yazmıştır. 1640 yılına kadar kitap İngilizceye çevrilmemiştir fakat Fransızca çevirisi "Makyavelist" kelimesini çok daha önce hain, komplocu, şeytani ve hilekâr olarak dile kazandırmıştı. Machiavelli'nin kendisi şeytanla özdeşleştirilmiş ve ilk ismi Niccolo şeytanın lakabı haline gelmişti (Machiavelli, 2013: 14).

Makyavelizm, ünlü İtalyan düşünür Nicollo Machiavelli'nin fikirlerine dayanılarak geliştirilen, amaçların araçları meşru kıldığı görüşünü temel alan bir düşünce sistemidir. Christie ve Geis (1969, 1970) insanların davranış çeşitliliğinin bir kolu olarak makyavelizm üzerine ilk çalışan psikologlardır. Makyavelizm'i, kişinin diğer insanlarla ilişkilerinde, onları ne derece manipüle edebileceği ile ilgili duygularını içeren bir kişilik eğilimi olarak ele alırlar. Yani makyavelizm bir bireyin diğerleriyle olan ilişkisinde kullandığı genel bir stratejidir. Makyavelist kişilik özelliği taşıyan bireyler, başkalarının davranışlarını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirirler. Bazı çalışmalar makyavelizmin bir çeşit yanlış uyum (maladjusment) olduğunu ileri sürmekte ve yabancılaşmanın çeşitli boyutları ile (kuralsızlık, güçsüzlük, sosyal izolasyon, benlik yabancılaşması) ilişkilendirmektedir. Christie ve Geis'in makyavelizmi bir kişilik özelliği (disposition) olarak ele almalarına rağmen, yapılan araştırmalar, makyavelizmin sabit bir özellik olmadığını, deneyimlere ve koşullara göre değiştiğini göstermektedir. Çin gibi, bireyciliğin desteklenmediği ülkelerde makyavelizmin daha az görüldüğü; köylerde ve kırsal kesimlerde yaşayanların, şehirde yaşayanlara göre daha az makyavelist oldukları gözlenmiştir. Ayrıca, yapılan çalışmalar makyavelizmin cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş gibi bazı değişkenlerle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Kadınlar erkeklere göre daha az makyavelist bulunmuşlardır. Turner ve Martinez (1977) yüksek eğitim seviyesi ile makyavelizm arasında pozitif, düşük eğitim seviyesi ile makyavelizm arasında ise negatif korelasyon bulmuştur. (Arslan, 2002). Machiavelli'ye göre yöneten, her tür ahlâk kuralını bir kenara bırakmalı ve ne pahasına olursa olsun ve hangi yöntemle olursa olsun kontrolü sağlamalıdır. Korkulmak, sevilmekten daha güvenilir ve tehlikesizdir. Çünkü insan genellikle nankördür, ikiyüzlüdür, lâfı sever, açgözlüdür ve riskten kaçar. Burada, bir noktanın özellikle belirtilmesi gerekir. O da, Machiavelli'nin "amaç aracı meşru kılar" (end justifies the means) görüşü ile hükümdarın yararını değil, halkın yararını savunduğunu ileri sürmesidir. Bu görüşün altında, amaçların ne olması gerektiğine karar verme yeteneğine, ancak yönetenin sahip olduğu varsayımı yatmaktadır (Aydın, 2010: 72). Amaçlara ulaşmak için politika, güç ve etkili davranışların kullanılması gerektiğini öne süren makyavelizm esasında sosyal bir etki sürecidir. Bu süreç diğerlerini tamamen kişisel kazanç amacıyla görme ve bu yönde çalıştırmaya dönük bir eğilime işaret etmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında bu eğilim kişiler arasında farklılıklara işaret etmektedir. Yüksek makyavelist özelliklere sahip kişiler durumlara genellikle mantıklı ve dikkatli yaklaşmaktadır. Yüksek seviyede makyavelist kişiler; arkadaşlıktan, geçmişte verilen sözlerden, diğerlerinin düşüncelerinden ve bağlılıktan etkilenmeyen, diğerlerini etkileme konusunda becerikli, zayıf yapısal durumlardan faydalanmaya çalışan, güçlü yapısal durumlarda bağımsız biçimde veya gelişigüzel performans gösteren, kişisel amaçlarına ulaşmak amacıyla yalan söyleyebilen kişiler olarak açıklanabilir. Düşük seviyede makyavelist kişiler ise zayıf yapılandırılmış durumlarda diğerlerinin empoze ettiği koşulları kabul eden,

güçlü yapılandırılmış durumlarda sıkı çalışan, etik kurallara saygı gösteren, yalan söylemeyi ve aldatmayı sevmeyen kişiler olarak görülmektedir (Çetin ve Basım, 2013: 109).

Üst seviyelerde makyavelist olan bir birey pragmatiktir, duygusal mesafeyi korur ve sonuçların araçları meşru kıldığına inanır. "Bir şey işe yarıyorsa onu kullan" düşüncesi üst seviye makyavelist bakış açısıyla uyumludur. Dikkate değer sayıda çalışma üst ve alt seviye makyavelist kişilikleri davranışsal çıktılarla ilişkilendirmiştir. Üst seviye makyavelistler, alt seviye makyavelistlerden daha fazla yönlendirmekte, daha fazla kazanmakta, daha az ikna olmakta ve diğerlerini daha fazla ikna etmektedirler. İşlerini daha az sevmekte, işleri yüzünden daha fazla strese girmekte ve daha fazla olağan dışı iş davranışlarında bulunmaktadırlar. Yine de üst seviye makyavelist çıktılar durumsal etkenlerle dengelenmektedirler. Üst seviye makyavelistler, diğerleri ile dolaylıdan ziyade yüz yüze görüştüklerinde, çok az sayıda kural ve düzenlemenin bulunduğu, doğaçlama için toleransa izin verildiği durumlarda ve kazanmayla ilgisi olmayan detaylarla duygusal ilişki kurmanın alt makyavelistlerin dikkatini dağıttığı zamanlarda gelişirler. Bu durumda üst makyavelistlerin iyi çalışanlar olup olmadığı çalıştıkları iş çeşidine bağlıdır. Pazarlık becerileri gerektiren (toplu pazarlıklar gibi), kazanmak için büyük ödüllerin sunulduğu (komisyonlu satışlar gibi) işlerde üst makyavelist kişiler verimli olacaklardır. Ama sonuçlar araçları haklı çıkarmayacaksa, çalışanların kesin davranış standartları varsa veya yukarıda değinildiği gibi üç durumsal etken görülmüyorsa bir üst makyavelistin performansını tahmin edebilme yetkinliğimiz kısıtlanmış olacaktır (Robbins ve Judge, 2013: 141).

Machiavelli'nin öğretisinin ne ahlaksal ne de ahlak dışı olmayıp, sadece yönetme sanatını öğreten teknik bir öğreti olduğu görüşü oldukça yaygındır. Bu teknik öğreti Hükümdar adlı eserde ifadesini bulmuştur. Buna göre teknik bir kitapta ahlaki yargıları aramak, iyi - kötü ölçütleri ile değerlendirme yapmak mümkün değildir. Hükümdar, prenslere kendilerini ve devleti tehlikelerden korumak için gerekli öğütleri vermektedir (Çevik, 2010: 59). Werner'e göre de kimi yöneticiler ince ve duyarlı bir vicdana sahipken, kimilerinin vicdanları ise nasırlaşmıştır. Dolayısıyla yalnızca yöneticinin bilincine ve iyi niyetine güvenmek yanlış olur. Karmaşık ahlak konularını tek bir kişinin değerlendirmesine bırakmak tehlikelidir. Birçok yetkili, bütün yıkıcı psikolojik sorunların ahlak sorunlar olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bu sorunlar genellikle kişinin davranışlarıyla inançları arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Ve nihayet, insanlar ahlaki bir kaosta değil, ahlaki bir düzende yaşamak zorundadır. İyi, uygun olandan üstün; araçlar ise amaçlardan daha önemlidir (Werner, 1993: 208).

Makyavelizm'de temel düşünce, ilkelerden ve kurallardan ziyade amaca uygun olan değerlerin rehber olarak görülmesidir. Bu durum Makyavelizm'de çıkarlar söz konusu olduğunda ahlaki noktaların görmezden gelindiğini göstermesi açısından önemlidir. Makyavelizm'de lider kendi amaçlarını gerçekleştirmek için manipülasyonu bir motivasyon aracı olarak kullanmakta; kendisi güvenilir bir kimse olmadığı gibi kimseye de güvenmemektedir. Makyavelist özelliğe sahip lider manipülasyonu, aynı zamanda kaynaklar ve çalışanlar üzerinde güç elde etmek için de kullanmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 190).

3. YÖNETİM TEORİ ve UYGULAMALARINDA MAKYAVELİZM

Makyavelizm, yönetim teori ve uygulamalarına etki etmiş bir düşünce yaklaşımıdır. Yöneticilerin bazen çok zor kararlar almak durumunda kalmaları, vicdan, inanç ve yapılması gerekli faaliyetler arasında çıkan çatışmaların yönetilmesi, yönetimde istikrarın sağlanmasının önemi, iktidarın korunması, gücün doğru kullanılması gibi konularla ilgili olan Makyavelizm felsefesi içinde yer alan düşüncelerin, yönetim teori ve uygulamalarındaki yansımaları, yönetim teorisyenlerinden yapılan alıntılarla örneklenmeye çalışılmıştır.

Klasik yönetim anlayışlarında insan faktörü üzerinde durulmamıştır. Nitekim klasik yönetim düşüncesinin "insan modeli", klasik firma teorisinin "akılcı-iktisadi insan" modelinin varsayımlarına, "akılcı-iktisadi insan" modeli de "hedonizm" felsefesine dayanır. Bu felsefeye göre, "insan, kendisine zevk veren davranışları tekrarlar, acı veren davranışlardan kaçınır." Ayrıca akılcı-iktisadi insan, çıkarlarını maksimize eden hareket ve davranış biçimlerini hesaplar ve ona göre davranır ve hareket eder. Klasik yönetim düşüncesinin dayandığı insan modeli, ayrıca, insanın kişisel çıkarları peşinde koştuğu, başka bir deyişle bencil olduğu, bunlara ek olarak insanın tembel, karar ve yargılama kabiliyetinin zayıf olduğu vb. varsayımları da içermektedir (Yeniçeri, 1993: 22).

Machiavelli'ye göre de hükümdarın devlet işlerinde hesaba katması gereken bir gerçek vardır. O da insan doğasının bencil olduğu gerçeğidir. Bencil insanlardan oluşan bir toplumda geleneksel bir erdem anlayışına sahip bir liderin davasını yürütmesi mümkün değildir (Çevik, 2010: 31). Frederick W. Taylor (2013: 25)'a göre insanlar doğaları gereği tembeldir. Ancak en büyük tehlike hem çalışanların hem de yöneticilerin karşı karşıya bulunduğu sistematik kaytarmadır. Sistematik kaytarma hemen bütün yönetim sistemlerinde görülür ve çalışanların çıkarlarını nasıl artırabileceklerini dikkatle analiz etmelerinden dolayı ortaya çıkar.

Teknik açıdan bir yönetici, bütün haysiyetini kaybetmek tehlikesine maruz kalmaksızın bazı teknik kurallara uymazlık edemediği halde, öte yandan bir idareci yönetsel açıdan en berbat hareketlere cüret etmekten endişe duymaz. Çünkü kullandığı yöntemler, nitelik itibariyle kayda değer şeyler olmadığından, işteki hatalar ancak neticede anlaşılır; bu neticeler ise ancak uzun bir zaman geçtikten sonra meydana çıkarlar ve o zaman bunları doğuran asıl sebeplerle aralarında bağlantı bulmak bile güçleşir (Fayol, 2012: 42).

Henry Fayol (2012: 58)'a göre iki başlı bir vücut, canlılar arasında da, sosyal hayatta da bir canavardır, yaşamakta zorluk çeker. Bir tek yönetici ve bir tek program ifade eden yürütme birliğini, bir memurun yalnız bir âmirden emir almasını ifade eden kumanda birliği ile karıştırmamak gerekir. Yürütme birliği, sosyal bir bünye olan işletmenin başarıyla kurulabilmesiyle mümkündür; kumanda birliği ise memurlar heyetinin iyi işlemesi demektir. Niccolo Machiavelli, iktidarın korunmasıyla ilgili olarak, "Başkasını güçlendiren, kendi sonunu hazırlar" demiştir (Machiavelli, 2013: 36). Genel anlamda işi yolunda giden örgütlerin başındaki üst yöneticiler istikrar kazanmış kimseler olduğu zaman, işleri bozuk olan örgütler yöneticilerini daima değiştirirler. İstikrarsızlık, işlerin olumsuz gitmesinin temel sebeplerindendir. Üst düzey bir yöneticinin işi öğrenme süreci genelde kuruma pahalıya mâl olur (Fayol, 2012: 78).

Machiavelli iktidarın istikrarını sağlamaya yönelik yönetici davranışıyla ilgili olarak, korkulan biri olmanın, sevilen birisi olmaktan daha güvenli olacağını belirtmiştir. Buna gerekçe olarak ise insanoğlunun nankör, vefasız, yüreksiz veya açgözlü olduğunun ileri sürüldüğünü belirtmektedir. Bu konuda, "güçlüysen yandaşın çok olur, muhtaçsan sana sırtlarını çevirirler" demiştir. Bununla birlikte hükümdar korkuyu öyle bir biçimde sağlamalıdır ki, kendisine sevgi duyulmasa da nefret edilen biri de olmamalıdır çünkü nefret uyandırmadan da korku duyulan biri olunabilir ki bir hükümdar bunu, vatandaşlarının mallarına göz dikmediği sürece başarabilir (Machiavelli, 2013: 113).

İdaresi altındaki örgütte birliği sağlamak için, yönetici herhangi bir sebeple görevini hakkıyla yerine getiremeyecek durumda bulunan bir memuru aradan çıkarmalı veya çıkarılmasını teklif etmelidir. Bu çok kere zor ve daima ağır, fakat yapılması elzem bir görevdir. Örnek olarak, şöyle bir çalışan düşünelim: Yüksek bir mevkii işgal ediyor, eski bir emektar, herkes tarafından seviliyor, hatırı sayılıyor, vaktiyle örgüte önemli hizmetlerde bulunmuş

olsun. Ancak çalışma güçleri işlerin yürüyüşünü aksatacak derecede zayıflamıştır ve ancak kendisi bunu kabullenip üstüne almıyor olabilir. Bu şahsı aradan çıkarmak gerekir. Gerekir ama önce bu gerekliliğe kim karar verecek ve en uygun anda kim bunu yapacak? Yönetici. Hiçbir ilke ve hiçbir kural ile sorumluluğunu örtmeden, bu işi yönetici görecektir. Çıkarılacak kişinin geçmiş hizmetlerinin hatırası, kendisine karşı olan sevgi, saygı ve bunun her tarafa mutlaka yayılmış bulunması, sadık ve hatırlı bir arkadaşı derin bir şekilde üzeceği açık bir tedbirin derhal alınmasını geciktirebilir. Fakat yöneticinin sorumlu olduğu toplum çıkarı, vakit geçirmeden bu kararın alınmasını emreder. Görev mutlaktır, onu maharet ve cesaretle yerine getirmek şarttır. Görülüyor ki bu herkesin yapabileceği kolay bir iş değildir (Fayol, 2012: 158). Bazı çalışanların, üstesinden gelemeyecekleri konumlara alınmış veya terfi ettirilmiş olduğu gerçeğiyle yüzleşilmelidir. Bu kişilerin, biraz daha eğitim ya da yol göstericilikle kabul edilebilir bir performans düzeyine çıkmaları mümkün görünmüyorsa, hata yapmaya devam etmelerine de göz yumulmamalıdır. Rütbe indirme ve daha az performans gerektiren bir konuma yerleştirme bir çözüm olabilir. Fakat işin içine bir de disiplinsizlik eklenmişse, tüm çözüm yolları tükendikten sonra, yapılması gereken işten çıkartma olmalıdır (Nelson ve Economy, 2012: 237).

Parçalarından birinin, özellikle önemli bir parçasının koparılmasıyla sosyal yapı bu durumdan tümüyle etkilenir. Bütün çalışanların, eğer bu koparılmanın lüzumlu bir işlem olduğuna kanaatleri yoksa rahatları kaçar, gelecekten endişe duymaya başlarlar, gayretleri gevşer. Buna meydan vermemek için, kendilerinde bu işin gerekli olduğu kanaati oluşturulmalıdır (Fayol, 2012: 159).

Henri Fayol, herkesin bildiği ebedi ahlak ilkeleri, “On Emir”, kilise kanunlar vs. varken yönetimle uğraşanlar için ayrıca bir kural kitabı yazılmaya neden ihtiyaç duyulduğunu şöyle açıklamaktadır (Fayol, 2012: 82):

“Ahlakla ilgili dini ve manevi yasalar daha çok bireye hitaben ve öteki dünyaya dönük yazılmış şeylerdir. Yönetim ilkeleri ise daha ziyade toplumların başarısı ve iktisadi çıkarların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amaç farklı olduğunda, kullanılacak araçların da farklı olmasında şaşılacak bir şey olamaz. Birbirine benzerlik olmadığı için arada çelişki de yoktur”

Olayları tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine her olayı belirli bir çevre içerisinde, başka olaylarla ilişkili olarak inceleyen, parça yerine bütün, özel yerine genel, dar açıyla bakış yerine geniş açıyla bakış tarzının ortaya çıkmasını sağlayan yönetim yaklaşımına sistem yaklaşımı denilmektedir. Her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısı olmadığı, organizasyonla ilgili her şeyin şartlara bağlı olduğu fikrini esas alan yönetim yaklaşımı ise durumsal yaklaşım olarak adlandırılmaktadır (Yeniçeri, 1993: 56).

Toprağın yalnızca uygun ortam ve koşullarda madde olarak faydalı bir hale geldiği, doğadaki yaşam formlarının gelişimine fırsat sunan bir yapı olarak anlam kazandığı; uygun olmayan koşullarda ise gizil güçlerinden tamamen uzak, verimsiz bir yapıya dönüştüğü söylenebilir. İnsan da aynı toprak gibi yalnızca uygun ortam ve koşullarda gizil güçlerini ortaya çıkarabilmekte, uygun olmayan koşullarda ise anlamsızlaşarak, güçsüzleşerek, kuralsızlaşarak, çevresinden ve özünden uzaklaşarak yabancılaşmaktadır (Koyuncu, 2013: 5). Makyavelizm düşünce yaklaşımı da sistemsel ve durumsal açıdan ele alındığında, Niccolo Machiavelli’nin öne sürdüğü fikirler, kendi dönem şartları göz önünde bulundurulduğunda daha net anlaşılabilir. Hegel de Machiavelli’nin düşüncelerine bu açıdan yaklaşmıştır.

Hegel, Machiavelli'nin İtalya devletinin yeniden tesisi hakkında dile getirdiği fikirlerin temel amacının, işini zorba yönetiminden ya da hırslı bir diktatörün altın aynasından başka bir şey olarak görmeyen körler tarafından yanlış anlaşılmış olduğunu belirtmiş ve bu konuyla ilgili

olarak "Kangren olmuş uzuvlar lavanta suyuyla iyileştirilemez." diyerek zehrin ve suikastın yaygın silahlar olduğu bir durumda hiçbir nazik tedavinin faydası olmayacağını dile getirmiştir (Avineri, 1974: 53).

Machiavelli, varlığını sürdürmek isteyen bir hükümdarın, koşulların gerektirdiği gibi davranıp, ne zaman iyi ne zaman kötü olacağını öğrenmesi gerektiğini belirtmiştir (Machiavelli, 2013: 104). Bennis vd.(1991), liderliğin güç ve aklın birleşimi olduğunu; akıl olmazsa gücün zalimce, güç olmazsa da aklın manasız ve boş olacağını belirtmişlerdir (Doğan, 2007: 32).

Machiavelli, iki kişiyi birbirinden ayırmanın gerektiğine inanır. Amacına ulaşabilenler ve ikna gücünü kullanmak zorunda kalanlar. İkinci gruptakilerin sonu, her zaman hüzündür. Güç, liderlere durumu tanımlama imkânı verir. Güç fazlalaştıkça, gerçeği ortaya koyma mecburiyeti azalır. Çünkü güçlü liderler başarılı şekilde kendi gerçeğini yaratır. Machiavelli, gücün gerçeği ve tehlikeleri ile ilgili olarak, "kim asıl yapması gerekeni yapmayı ihmal ederse, kendini yok etmenin yolunu öğrenmiş demektir" uyarısında bulunmuştur. Örgütsel yaşamı olduğu gibi görmek ve anlamak, onu olmasını istediğimiz tarafa yönlendirmek konusunda fayda sağlayacaktır. Bunun yanında güç ve politika da inkâr edilemez. Politik örgüt, güçle ilgilidir, yapıyla değil. Politika genelde bütün geleneksel örgütleri kaplamıştır, fakat bazen o kadar güçlü hale gelir ki, kendi yapısını yaratır. Örgütü ele geçirir ve örgütün baskın süreci haline gelir. Böylesine durumlarda güç, yasadışı yollarla uygulanır. Politik organizasyonlarda genellikle çatışma çok yüksek olmaktadır. Bununla birlikte, pozisyon ve statü gözetmeksizin her çalışanın sıklıkla kullandığı bazı politik taktikler bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 112-224). Tablo 1'de bu politik taktikler görülmektedir:

Tablo 1: Organizasyon İçi Politik Taktikler

Politik Taktikler	Amaç
Sokulganlık	İyilik yaparak iyilik bulma
Ağ Kurma	Etkili insanlarla ilişki kurarak etki kazanma
Bilgi Yönetimi	Kritik bilgi sahibi olma ve bunu kullanma
Etki Yönetimi	Görünüşle olumlu bir etki yaratma
Koalisyon Oluşturma	Amaçları başarmak için diğerlerine bağlanmak
Günah Keçisi Seçme	Kötü sonuçlar için diğerlerini suçlama
Artan Mecburiyet	Örgüt için kendini vazgeçilmez yapma

(Hoy ve Miskel, 2010: 224)

Taktikler riyakârlık, aldanma ve yanlış bilgiye dayalı olduğundan bunları ahlaki değerlere oturtmak zordur. Robert Vecchio (1988)'e göre kendini koruma alanlarında birey bu tür politik oyunlara ve taktiklere hazırlıklı olmalıdır. Politik taktikler örgütsel yaşamın bir gerçeği olsa da yasal olarak görülmezler (Hoy ve Miskel, 2010: 226).

Maxwell (2011: 147)'e göre de bir yönetici, çevresinde ne kadar çok insan toplar ve onları geliştirirse, hayallerini gerçekleştirme ihtimalini o kadar güçlendirir.

4. MAKAMIN KORUNMASINA YÖNELİK BAZI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

Bazen erdemmiş gibi görünen güzellikler yıkımı getirirken, kusur sanılan özellikler de hükümdarın emniyetini sağlayabilir (Machiavelli, 2013: 105). Makamın ve mevkiinin korunması yönetici taktiklerinden biridir ve yadırganmamalıdır. Eğer yöneticinin durumu zayıflıyorsa,

üstlerine yönelik alacağı önlemler; onlarla olan ilişkilerini geliştirmek, iş verimini yükselterek onları memnun etmek, başka kurumlardan kendisine iş önerisi yapılmasını sağlamaktır. Astlarına yönelik alacağı önlemler de, kendisini destekleyenleri güçlendirmek, muhalifleri zayıflatmak, tarafsız olanlara da özellikle dikkat etmektir. Çünkü en beklenmedik eylemler tarafsızlardan gelir. Makam ve mevkii ile ilgili olarak bazı yönetici davranışları aşağıda yer almaktadır (Bursalıoğlu, 2010a: 226-227):

Açık Davranış: Yöneticinin en çok gerek duyduğu, fakat en zor gösterebildiği davranıştır. Buna rağmen, açık davranışın işlek bir tanımı yapılamamaktadır. Çünkü bu davranışı gösterenler ile onları gözleyen bir kişinin izlenimleri farklı olmaktadır. Davranış açıklığı, birbiriyle bağımlı üç kavrama ilişkin olarak incelenmelidir.

Bunlardan birincisi, kenarda (marjinal) insan sorunudur. Böyle insanlar aşırı uyum gösterirler ve eğitimciler de genellikle bu davranış biçimini gösteren kimselerdir. İkincisi, değişik kültürler içinde insanın insana olan ilişkisidir. Örneğin memleketi dışında bulunan bir kimsenin davranışı daha açık olmaktadır. Sonuncusu kimlik bunalımıdır ki kapalı davranışın sonucu ve göstergesidir. Diğer bir deyişle kapalı davranış yöneticide kimlik bunalımı başlatır ve sürdürür.

Yükselecek Yönetici Davranışı: Yükselme olasılığı fazla yönetici, kuralları olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular. Bu olasılık kesinleşince hem kontrolü gevşetir, hem yerine geçireceği kimseyi aramaya başlar. Astlarından birisine örgüt hakkında fazla bilgi vermesi, bu seçimi yaptığına işarettir.

Yükselen Yönetici Davranışı: Yeni yönetici başarılı olduğu ve örgüte bir katkıda bulunduğu izlenimini uyandırmak için, değişiklik ve yenilik yapmak ister. Bu amaçla yaptığı öneriler, eski yöneticilerin statüsünü tehlikeye düşürür. Böylece, astının informasyonu saklama, informal iletişimi artırma gibi engellemeleri ile karşılaşır. Buna karşılık, o da kuralları artırır ve beklenen yenilik yerine, tutuculuk gelmiş olur.

Yükselemeyen Yönetici Davranışı: Yükselemeyen yönetici astının yükselme olanaklarını daraltmış olur. Böyle yönetici aşağıdaki yollardan birini seçer. Başka bir örgüte geçmek, direnmeyi bırakıp duruma uymak, üstlerinin dikkatini çekecek yeni taktiklere başvurmak, üstünü devirip onun yerine geçmeye çalışmak. Görülüyor ki, yükselme olanaksızlığı da, yönetici davranışını yükselme durumu kadar önemle etkilemektedir.

Merasimsever Yönetici Davranışı: Yetkilinin bulunduğu makama hak kazandığını açıkça göstermek eğiliminden doğar. Bu amaçla statü sembollerinin gösterişli biçimde kullanılması, bir bakıma kişisel prestij ihtiyacının göstergesidir.

Durumu Kurtarma Davranışı: Üst teknik bakımdan kendisini yeterli bulmadığı sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır ve böylece bilgisizliğini saklamış olur. Uzman da bu davranışı başka biçimde gösterir ve çözmesi gereken sorunun kendi alanına girmediğini ileri sürerek, kararın getirebileceği başarısızlıktan kaçınmayı seçer.

Suçu Yükleme Davranışı: Suçu yükleme örgütü bir bütün olarak korur. Çünkü böylece, örgütün hiç bir birimi kamuoyunun eleştirisine hedef olmaz. Örgütün kurtuluşu bakımından, suçu suçlu olmayana yüklemek de doğal sayılır. Hatta üstlerinin durumunu kurtarmak için, gönüllü olarak suç yüklenen astlar görülür. Büyük başarısızlıklara yol açan yöneticiler, hiç bir zaman, örgütten atılmaz, fakat gözden uzak bir göreve verilirler. Suçu yükleme davranışı, yetki aktarmasından iki bakımdan farklıdır. Yetki aktarma sorumluluğu getirir ve yukardan aşağı doğru işler. Suçu yükleme ise sorumluluktan kaçınmayı öngörür ve aşağıdan yukarı çalışır.

5. DEĞERLENDİRME

Niccolo Machiavelli'nin yaşamış olduğu dönem şartları ile günümüzdeki yöneticilerin içinde bulundukları şartlar birbirinden farklıdır. Fakat hangi dönemde olursa olsun insan içgüdüleri ile hareket eden bir varlıktır. O günden bugüne çok şey değişmiş olsa da yönetimle ilgili olarak ortaya konulan tüm düşünce ve fikirler, içinde bulunulan zaman ve mekânın şartlarına uygun olarak en etkin yönetimin nasıl olması gerektiğinin bulunması amacına hizmet etmektedir.

Yöneticilik alanında yazılmış eski kitaplarda hükümdar ve yöneticilere verilen öğütler belli başlı altı grupta toplanabilir (Bursalıoğlu, 2010b: 4):

1. Akıllı davranınız: Süleyman, Eflatun, Konfüçyüs Sokrates, Taylor, yönetimde aklın ve akıllı adamların birinci derecede etken olduğunu belirtmişlerdir.

2. İyi davranınız: Konfüçyüs, Laotse, Gazzalî, İbn-i Haldun iyiliği akla paralel görmüşler ve yönetimi, politika ve ahlâk karışımı bir temele oturtmayı uygun bulmuşlardır.

3. Cesur olunuz: Hint yönetim felsefesini aksettiren Mahabhrata'da, Machiavelli'nin "Hükümdar" ve Taylor'un "The Statesman" isimli eserlerinde cesaret yönetim eyleminin ekseni olarak alınmıştır.

4. Anlaşınız: Süleyman, Aristo, Nizamülmülk en kuvvetli hükümdar ve yöneticilerin bile, olumlu davranmak ve karşı gruplara anlaşmak zorunda olduklarını belirtmiştir.

5. Esnek Olunuz: Varılmak istenen amacın haklı göstereceği her aracı kullanmayı öğütleyen eskiler, ilkesizliği de hoş görmüş oluyordu. Aristo, Kautilya, Machiavelli, Taylor, yönetici davranışında bu esnekliği zorunlu bulmuştur. Taylor'a göre, hiçbir üyesi yalancı olmayan hükümet henüz kurulmamıştır.

6. Danışınız**:** Farabi, Gazzalî, Nizamülmülk, Machiavelli, Castiglione, danışmanın yöneticiler ve maiyet için kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Ancak Hintli bir düşünürün fikrince danışma karar vermekten çok, kararı uygulamak için gereklidir. Castiglione'a göre danışmanın etkisi, danışılanın çekinmeden doğruyu söyleyebilmesine bağlıdır.

Danışma ve akıllı davranma konusuyla ilgili olarak, Machiavelli, hükümdarın akıllı bir danışmana ihtiyacı olduğunu ancak hükümdarın, danıştığı kişiden daha akıllı olması gerektiğini aksi halde danıştığı kişinin hükümdarı koltuğundan edebileceğini söylemiştir. Gerekçe olarak ise insanların dürüst olmaya zorlanmadıkları sürece dolandırıcılığa başvurabildikleri gerçeğini göstermiştir. Bu nedenle "iyi nasihatler, nereden gelirse gelsin, hükümdarın ihtiyat ve zekâsında can bulurlar, akıllı danışmanlarında değil" demiştir (Machiavelli, 2013: 157). Machiavelli ayrıca danışmanın önünde bir engel olarak gördüğü dalkavuklukla ilgili olarak da görüşünü şu şekilde belirtmiştir (Machiavelli, 2013: 155):

"Dalkavukluktan kurtulmanın tek yolu, insanların size doğruyu söylediklerinde onları cezalandırmayacağınızı göstermenizdir. Ancak herkes doğruyu söyleme özgürlüğüne sahip olduğunda da itibarınız azalacaktır. Bu sebeple akıllı bir hükümdarın orta yolu takip etmesi, ülkesindeki bazı sağduyulu kimseleri seçip, sadece kendi sorduğu sorular hakkında doğruyu söylemelerine izin vermesi gerekir. Onların görüşlerini aldıktan sonra nihai kararı kendisi vermelidir."

Machiavelli de yönetimde esnek olmanın gerekliliğine şu sözlerle değinmiştir (Machiavelli, 2013: 120):

"Bir hükümdar, şartların gerektirdiklerine, kaderin yapmaya mecbur bıraktırdıklarına uyum sağlayabilecek esnek bir yapıda olmalıdır. İyiliğe mümkün olduğu kadar yakın konumdayken, mecbur kaldığında kötülüğe yakınlaşmasını bilmelidir"

Machiavelli, hükümdarın merhametli, vefalı, insancıl ve doğru bir insan olarak görünmesi hatta gerektiğinde öyle olması; ancak bu niteliklere zıt düşen işler yapmak icap ettiğinde rotayı hemen değiştirebilecek bir yapıya sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (Machiavelli, 2013: 119).

İyi davranma konusuyla ilgili olarak Machiavelli, bir hükümdarın zalimliğiyle değil, merhametiyle anılmaya özen göstermesi gerektiğini belirtmiştir (Machiavelli, 2013: 111).

Cesur olmak ve anlaşmak konularıyla ilgili olarak da Machiavelli'nin görüşü şu şekildedir (Machiavelli, 2013: 74):

"Hükümdarın önünde halkın sevgisini kazanmak için pek çok yol vardır. Ancak bu yollar var olan şartlara göre değişkenlik gösterdiğinden genel geçer bir kuraldan bahsedilemez. Ancak özetle söylenebilir ki, hükümdar halkıyla her zaman dost olmalıdır, yoksa zor günlerini atlatabilmek için hiçbir kaynak bulamaz. Bunun yanında, emretmeyi bilen, şansı yaver gitmediğinde cesur olan, cesareti ve duruşuyla tüm halkı canlandırmayı becerebilen, gerekli tedbirleri önceden alan bir hükümdar hiçbir zaman halkı tarafından aldatılmayacak, aksine sağlam temeller atacaktır"

Görüldüğü gibi Machiavelli özünde, Aristo, Platon, Sokrates, Konfüçyüs, Lao Tsu, Gazzalî, İbn-i Haldun, Nizamülmülk, Taylor gibi devlet adamı ve düşünürlerden çok da farklı şeyler söylememiş fakat madalyonun diğer yüzünü de göstermeyi tercih etmiştir. Bununla birlikte Makyavelizm düşüncesi insanlar tarafından Niccolo Machiavelli'nin yazdıkları üzerinden yorumlanarak oluşturulmuştur. Tablonun bütününe bakıldığında ise Machiavelli'nin asıl amacının ahlaksızlığı, etik dışılığı ve her kötü yolu meşru göstermek olmadığı anlaşılmaktadır. Dönemin şartları düşünüldüğünde Machiavelli hükümdar adlı eserinde olayları nesnel bir bakış açısıyla yorumlamıştır. Hayatta kalma mücadelesinde insanoğlunun doğal içgüdüleriyle hareket etmesi gerekebileceğini anlatmıştır. Çünkü bu kitap hükümdarlara akıl vermek amacıyla yazılmıştır ve o dönemki şartlar düşünüldüğünde bir hükümdarın koltuğunu kaybetmesi aynı zamanda kuvvetle muhtemel olarak bir suikaste kurban gitmesi ve öldürülmesi anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla Machiavelli, yırtıcı köpek dişlerine sahip bir canlı olan insanın, hayatta kalma içgüdüsüyle yapabileceklerinin sınırı olmadığını gözler önüne sermiştir.

Fakat günümüzde artık bir yöneticinin koltuğunu kaptırması aynı zamanda öldürülmesi veya zindana atılması anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla iktidarın korunmasında ve amaca ulaşma yolunda her yolu meşrulaştıran bir zihniyetin sağlıklı bir zihniyet olduğunu söyleyemeyiz. Ancak insanların, sonunda ölüm olmadığı halde, sahip oldukları statü, güç ve otoritelerini kaybetmemek için meşru olmayan yollara başvurmaktan çekinmeyebilecekleri de unutulmamalıdır.

Niccolo Machiavelli'nin söylediklerinin sadece ve sadece onun döneminde geçerli olduğunu söylemek de doğru olmaz. Niccolo Machiavelli'nin insan hakkındaki görüşleri ve anlattıklarından yola çıkarak, iyi ile kötünün herkes için aynı keskin çizgilerle ayrılmış birer kavram olmadıklarını ve insanın iyiliği de kötülüğü de içinde taşıdığını, farklı koşullarda ve durumlarda bunların ortaya çıkabilme ihtimalinin de hep var olduğunu unutmamamız gereklidir.

KAYNAKÇA

Arslan, M. (1992), "Niccolo Machiavelli ve Machiavelizm", İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi, 3 (3), 167-186.

Arslan, S. (2002), "Individualism/Collectivism, Anomie and Some Demographic Variables as Predictors of Machiavellianism (Bazı Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki)", 12. National Psychology Congress, Middle East Technical University, Ankara, 11-12 September, http://www.metu.edu.tr/~psi/obildiri.htm, Erişim Tarihi: 11.04.2014

Avineri, S. (1974), Hegel's Theory of the Modern State, Cambridge University Press, New York.

Aydın, M. (2010), Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.

Bursalıoğlu, Z. (2010a), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Bursalıoğlu, Z. (2010b), Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Büyük, C. (2004), "Yeni Çağ Batı Düşüncesinde Hıristiyanlık ve Siyaset İlişkisiyle İlgili Bazı Düşünceler", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, *3*(1), 171-180.

Çetin, F. ve Basım, N. (2013), "Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler". Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış içinde, İstanbul. Beta Yayınları, 94-135.

Çevik, N. S. (2010), Moral Açıdan Machiavelli'nin Siyaset Felsefesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Deniz, F. (2001), "Machiavelli: Şeytan mı, İnsan mı?", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 24, 109-126

Doğan, S. (2007), Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul.

Fayol. H. (2012), Genel ve Endüstriyel Yönetim (çev. Akın, H.B.), Adres Yayınları, Ankara.

Hoy. W.K. ve Miskel, C.G. (2010), Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama (çev. Turan, S.), Nobel Yayınları, Ankara.

Koyuncu, S. C. (2013), Örgütsel Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Machiavelli, N. (2013), Hükümdar (çev. Öksüz, S.), Martı Yayıncılık, İstanbul.

Maxwell, J. C. (2011), İçinizdeki Lideri Geliştirmek (çev. Pınarbaşı, A.), Beyaz Yayınları, İstanbul.

Nelson, B. ve Economy, P. (2012), Yöneticilik for Dummies Meraklısına (Çev. Şensoy, A. Ü.), Doğan Egmont Yayıncılık, Ankara.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013), Örgütsel Davranış (çev. Erdem, İ.), Nobel Yayınları, Ankara.

Taylor. F.W. (2013), Bilimsel Yönetimin İlkeleri (çev. Akın, H.B.), Adres Yayınları, Ankara.

Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013), "Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması", İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 184-209.

Vilches, P ve Seaman, G. (2007), Seeking Real Truths: Multidisciplinary Perspectives on Machiavelli, Brill Academic Publishers, Boston, USA.

Werner, I. (1993), Liderlik ve Yönetim (çev. V. Üner), Rota Yayınları, İstanbul.

Yeniçeri, Ö. (1993), İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış, Tutibay Yayınları, Ankara.

9. OTURUM

Kurumsal Direniş, Çatışma ve Uzlaşma

Kurumsal Direniş Sürecinde Yapılan Kurumsal İşler: TTB ve Tam Gün Yasası Örneği
Oktay KOÇ, Abdullah KIRAY

Hibrid Örgütlerin Sürdürülebilirliği İçin Yeni Bir Yaklaşım: Katılımcı Olarak Uzlaşma Mekanizması
Mustafa M. GÖKOĞLU

Çatışan Kurumsal Baskılara Cevap: Piyasa ve Topluluk Mantıkları İkileminde Örgütler
Nilgün Karataş GÜMÜŞTAŞ, Uğur YOZGAT, Dilek ZAMANTILI NAYIR

KURUMSAL DİRENİŞ SÜRECİNDE YAPILAN KURUMSAL İŞLER: TTB ve TAM GÜN YASASI ÖRNEĞİ

Oktay KOÇ, Kocaeli Üniversitesi, oktay.koc@kocaeli.edu.tr
Abdullah KIRAY, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, abdullahkiray@gmail.com

ÖZET

Kurumsal kontrol veya eyleyenliği kısıtlamaya dönük aktör girişimlerini ifade eden kurumsal direniş, bir yönüyle kurumların sürdürülmesini ve nihayet bu anlamda stratejik olarak bir takım kurumsal işleri gerçekleştirilmesini gerektirir.

Mevcut çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılarak kurumsal direniş açısından gerçekleştirilen kurumsal işler, Tam Gün Yasası olarak bilenen yasal düzenleme ve Türk Tabipleri Birliği örnekliğinde çalışılmıştır. Bu kapsamda mevcut kurumsal düzenin sürdürülmesi noktasında, yüceltme ve kötülemenin yanı sıra, kurumsal ağ(lar) oluşturma (bunlardan yararlanma) ve işbirliği başlıkları altında bir takım kurumsal işlerin kuruluş yasası tarafından ayrıcalıklandırılmış bir aktör olan TTB tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Direniş, Kurumsal İş, Kurumların Sürdürülmesi, TTB, Tam Gün Yasası

1. GİRİŞ

Kurumsal kuramın öncül çalışmaları, kurumsal baskılar karşısında aktör tepkilerini eşbiçimlilik ve kurumsal kontrol çerçevesinde ele almış olsalar da (Örn: DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977); özellikle ikinci kuşak çalışmalarda, baskılar karşısında aktörlerin stratejik yanıtlar verebileceklerine dair önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır (Örn: DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Goodstein, 1994). Bunlar arasında en belirgini, örgütsel aktörlerin kurumsal süreçlere dönük stratejik yanıtlarını dikkat çekici bir şekilde "pasif uyumdan, aktif direnişe" uzanan 5'li bir ölçekte tasnif eden Oliver'ın (1991) çalışmasıdır. Bunun ardından pek çok çalışmada (Örn: Bigelow ve Middleton Stone, 1995; Clemens ve Douglas, 2005; Greenwood, 2010; McKay, 2001; Pache ve Santos, 2010; Vermeulen vd, 2007) stratejik yanıtlar ele alınmasına karşın, kurumsal kuram araştırmacılarınca kurumsal direnişe özel olarak odaklanan çok fazla çalışmanın yapılmadığı ifade edilebilir (Oliver, 1991; Lawrence, 2008). Bunlarla birlikte kurumsal direnişi; kurumların sürdürülmesine dönük olarak gerçekleştirilen kurumsal işleri de kapsayan stratejik eyleyen girişim(ler)i olarak ele almakla mevcut çalışma, Lawrence ve Suddaby (2006) ile Scott (2001) tarafından yeterince çalışılmadığı belirlenen kurumların sürdürülmesine dönük kurumsal işler açısından kendi ölçeğinde katkı sağlamayı da hedeflemektedir.

Bu kapsamda mevcut çalışmanın, bir yandan kurumsal kontrol altındaki aktörlerin eyleyenleşmesine odaklandığı, diğer yandan da bu aktörlerin, kurumsal baskılar karşısında mevcut kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi adına direnirken gerçekleştirdikleri kurumsal işleri belirlemeyi amaç edindiği ifade edilebilir. Dolayısıyla çalışmanın ana sorusu, "kurumsal kontrol altındaki aktörler, kurumsal baskılara nasıl direnirler?" olarak tasarlanmıştır. Bu ana soru temelinde esasen, "aktörler, mevcut kurumsal düzenin sürdürülmesi adına direnirlerken, hangi kurumsal işleri gerçekleştirmektedirler?" sorusuna yanıt bulunması hedeflenmiştir.

Nihayet çalışmanın ilk bölümü, kurumsal direnişle ilişkili kuramsal gelişmelerin incelenmesine ayrılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü, TTB ve Tam Gün Yasası örneğinde kurumsal direniş adına yapılan kurumsal işlerin belirlenmesini hedefleyen araştırmayı; son bölümü ise sonucu kapsamaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

"Eyleyenlik ve kurumsal kontrolü sınırlandırma yönelimli aktör girişimleri" (Lawrence, 2008) kapsamında aktif bir yanıt olarak kavramlaştırılan kurumsal direniş sürecinde; kurumsal eyleyenin alanda mevcut aktörlerden umduğu eylemlerin meydana gelmediği (Ehterington ve Richardson, 1994) ve böylece aktörlerin, yeni kurumların kontrolüne girmedikleri ileri sürülebilir. Buradan hareketle Rowan'a göre (1982); kanun yapıcılar, toplum, kamu görevlileri ile mesleki birlikler arasındaki ideolojik uzlaşım ve uyumlu çalışma ilişkileri üzerine kurulu denge halinde bulunan alanlarda, mevcut kurumsal düzeni değiştirmeye yönelen eyleyen(ler) ile savunmada kalıp eyleyenleşen aktörler arasında, dengeyi kendi lehine yapılandırmak üzere bir politik mücadelenin ortaya çıkacağı ifade edilebilir (Daha kapsamlı bir açıklama için: DiMaggio, 1988).

Öte yandan -direniş de dâhil olmak üzere- stratejik her yanıtın, az veya çok bilinçli veya belirli bir çıkar doğrultusunda (DiMaggio, 1988; Lawrence ve Suddaby, 2006) yapılandırıldığı gözönüne alındığında; aktörlerin, mevcut kurumsal düzenlemelerde gömülü mekanizmalar veya başka kurumlar vasıtasıyla pasif uyum pozisyonundan kurtularak eyleyenleşebilecekleri ve böylece mevcut düzeni sürdürebilmek adına bir takım kurumsal işleri (Lawrence ve Suddaby, 2006) gerçekleştirmeye yönelebilecekleri ileri sürülebilir. Bu bakımdan Currie vd. (2012), statükonun bozulmasına engel olmak adına mevcut kurumsal düzenlemelerce ayrıcalıklandırılmış (*privileged*) aktörlerin ancak kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi işini üstlenebileceklerini belirtmektedirler. Lawrence ve Suddaby (2006) ise, kurumların sürdürülmesine dönük kurumsal işleri iki grup halinde ele almışlardır. Buna göre birinci grupta yer alan işler "*-kurallar yaratarak kurumları-*" güçlendirme, kontrol altında tutma ve caydırma" olarak kural sistemlerine *aktörleri* bağlayıp kurumların sürdürülmesini sağlamayı ele alırken; ikinci grupta yer alan "yüceltme ve kötüleme, efsaneleştirme, gömme ve olağanlaştırma" ise, var olan kural ve inanç sistemlerinin yeniden üretilmesi üzerinden kurumların sürdürülmesine dönük çabalara odaklanır (Lawrence ve Suddaby, 2006).

3. METODOLOJİ

3.1. Veri Toplama ve Analiz Prosedürleri

Çalışma, literatürdeki genel eğilim doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden, az anlaşılmış fenomenlerin çalışılmasına olanak sağlayan örnek olay (Eisenhardt, 1989) incelemesinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Örnek olayın seçiminde, kurumsal direnişi somut olarak göstermesi ve nihayet yeni bir kurumsal düzen yerleştirmeye çalışan güçlü bir eyleyene karşı, eski kurumsal düzenin sürdürülmesini sağlayarak başarı elde etmiş olması yönüyle alanda yerleşik daha az güçlü bir aktörün eylem ve faaliyetleri çalışılmıştır. Bu anlamda, Türk sağlık alanının egemen aktörü Sağlık Bakanlığı tarafından, 2003 yılından beri uygulanmakta olan Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında düzenlenen ve Tam Gün Çalışma Yasası olarak bilinen "Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Sağlıkla İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'a" karşı, Türk Tabipleri Birliği'nce, mevcut düzenin korunması adına "müzakereden-yasanın iptaline değin" gerçekleştirilmiş olan direniş örnek olarak incelenmiş ve bu süreçte TTB tarafından gerçekleştirilen kurumsal iş (veya işler) belirlenmiştir.

Örnek olayın incelenmesinde iki tür veri kaynağından veri toplanması planlanmıştır. Buna göre, kurumsal direnişin dinamikleri, araç ve mekanizmaları ile bu süreçte gerçekleştirilen kurumsal işler hakkında, direnişi başından sonuna değin örgütleyip sürdüren TTB'nin Genel Sekreterliği, Merkez Konsey üyeleri ve yerel Tabip Odası başkan ve ilgililerinden olan on kişi ile yarı yapılandırılmış sorular kullanılarak derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

Böylece birincil veri kaynaklarından veri toplanması sağlanmıştır. Çalışmada, araştırma ve sektör raporları, kurumsal yazışmalar, yasal düzenlemeler, medya haberleri gibi ikincil verilerin elde edilmesi amacıyla açık kaynaklardan arşiv araştırması yapılmış ve önemli oranda veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, nitel verilerin işlenmesinde kullanılan "satır satır kodlama" yoluyla açık olarak tasnif edilmiş ve kurumsal direnişte gerçekleştirilen kurumsal iş kategorilerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Bu anlamda, Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından belirlenen kurumsal işlerin sürdürülmesine dönük olarak yapılan kurumsal iş tasnifi, her ne kadar şablon olarak kullanılmış ise de; yeni bir kategorinin gelişmesi olasılığı da kodlama sürecinde gözardı edilmemiştir. Bununla birlikte TTB'nin kurumsal baskılara karşı direnişi anlamında ortaya çıkan kurumsal işlerin açıklanmasında, yapılan görüşmelerden elde edilen görüşmeci beyanları, görüşmecilere numara verilmek suretiyle pasajlar halinde ilgili bölümlerde sunulmuştur.

3.2. Bulgular ve Tartışma

3.2.1. TTB ve Tam Gün Yasası

Türk Tabipleri Birliği, 1953 yılında Türk Tabipleri Birliği Kanunu isimli 6023 sayılı kanunla kurulmuştur (RG, 1953). Adı geçen kanunun 1. maddesine göre; "mesleki itibar ve üyelerinin haklarını korumanın yanı sıra, ülke genelinde sağlık hizmetlerinin sunumunu kolaylaştırmaya" dönük faaliyetleri gerçekleştirir. Üyelik açısından bakıldığında TTB genel bir mesleki örgüt iken, sadece doktorların üye olabilmesi açısından özel bir mesleki kuruluş olduğu ifade edilebilir (Staber ve Aldrich, 1983). Bu kapsamda TTB, kendi üyelerinin mesleki ve toplumun sağlık hizmetlerine erişimine ilişkin çıkarlarını korumak adına, kendi kuruluş kanununca yetkilendirilmiş (RG, 1953) bir aktör olarak sağlık alanında örgütlenmiş meşru bir örgüt olarak görünmektedir.

TTB'nin bu pozisyonu, ona aynı zamanda çeşitli kurumsal düzenler arasında girişimlerde bulunma ayrıcalığı sağlayarak onun eyleyenleşmesine ve nihayet yasanın kendisine tanıdığı çerçevede kalmak kaydıyla mevcut kurumsal düzenin korunması noktasında, kurumsal baskılara karşı stratejik karşılıklar üretebilmesine olanak sağlamıştır.

Bu anlamda TTB, AK Parti hükumeti tarafından 2003 yılından beri uygulanmakta olan Sağlıkta Dönüşüm Programına topyekûn karşı çıkmakla birlikte (G1), özellikle bazı hassas konularda sergilediği eylemleri ile dikkatleri çekmektedir. Bu açıdan, kamuoyunda Tam Gün Yasası olarak bilinen, 5947 sayılı "Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Sağlıkla İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" (RG, 2010b) ismiyle Sağlık Bakanlığı'nca çıkartılan yasal düzenlemeye karşı TTB'nin dikkate değer direniş sergilediğini ifade etmek gereklidir. Bahse konu kanun, hükumet kanadına göre, ilgili sağlık personelinin kamu hastanelerinde çalışmalarını teşvik edecek niteliktedir. Bununla birlikte özellikle kamu kesiminde faaliyet gösteren doktorların bir bütün olarak mesailerini hastalara ve kamu hastanelerine aktarmaları mümkün olabilecektir. Böylece yurttaşlara, etkin, eşit, yüksek kaliteli ve verimli hizmetlerin sunulması mümkün olabilecektir (Tam Gün Yasası Kanun Taslağı, 2007).

TTB ise bunlara karşın, yasa yapım sürecinin başında hükumet tarafından ilgili taraflarla paylaşılan ön metinlerden itibaren özellikle (TTB, 2008a);

-Sağlık Bakanlığı, Üniversiteler ve diğer kamusal sağlık kuruluşlarında çalışan doktorların özel hastane ve sağlık kuruluşlarında çalışmalarını yasaklaması,

-Özel hastane veya sağlık kuruluşlarında çalışan doktorların, mevcut kuruluştan başka bir kuruluşta çalışmalarının yasaklanması,

-Doktor gelirlerine dönük düzenlemelerin sadece döner sermaye gelirlerine dayalı olması ve emeklilik ödeneklerinin bu nedenle düşük kalması,

-Minimum gerekliliklerle yabancı doktorların çalıştırılabilmesi,

-Radyasyon ile çalışan personelin çalışma saatlerinin yükseltilmesi gibi gerekçelerle Tam Gün Yasası'na karşı çıkmıştır.

TTB, bahse konu değişikliklere karşı çıkarken birçok yerel eylem gerçekleştirmenin yanı sıra, Cumhurbaşkanı ve hükumet başta olmak üzere bakanlık, muhalefet partileri, milletvekilleri, ilgili diğer sivil toplum örgütleri ile farklı kamu kurumları nezdinde bahse konu yasanın geri çekilmesi veya iptali yönüyle birçok girişimde bulunmuştur (G2). Bunlarla birlikte TTB uluslararası ortaklıklar ve işbirlikleri geliştirerek (Örn: BMA, BÄK, WPA), bu kurum/kuruluşların Türk siyasi makamları nezdinde baskı unsuru olarak rol almalarını sağlamıştır (G3).

TTB'nin burada özce sunulan direniş girişimlerine karşın, 2007 yılında ön hazırlıkları ile başlatılan ve mevcut kurumsal düzende köklü değişiklikler yapılmasının gerektiren yasa 5947 sayı ile 30.01.2010 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. TTB gerek alan eylemleri ve gerekse ulusal/uluslararası lobicilik girişimleri ile mevcut kurumsal düzenin değişimine direniş konusunda farkındalık yaratmış olsa da; bir kurumsal girişimci olarak bakanlığın eyleyenlik rolünü bu anlamda kısıtlayamamıştır. Ancak bahse konu düzenlemenin yasalaşmasının ardından, Millet Meclisi'nde grubu bulunan ana muhalefet partisi ile müştereken çalışarak TTB, AYM'nin (Anayasa Mahkemesi) Tam Gün Yasası'nın özellikle "başka sağlık kuruluşunda çalışma yasağını" iptal edecek olan 16 Temmuz 2010 tarihli kararıyla bakanlığın eyleyenlik rolünün kısıtlanmasını ancak sağlayabilmiştir. Dolayısıyla TTB, kuruluş yasasının kendisine sağladığı ayrıcalıklardan hareketle oluşturduğu ağlar vasıtasıyla bakanlığın eyleyenlik rolünün ve nihayet bakanlığın tasarlamış olduğu yeni kurumsal düzenin alandaki aktörlere dönük kurumsal kontrol baskılarının kısıtlanmasını sağlamıştır.

3.2.2.TTB 'nin Kurumsal Direnişi ve Bu Kapsamda Yapılan Kurumsal İşler

Çalışma bulgularına göre; kendini halk adına vekilharç görevi üstlenmiş (Akdağ, 2011a) güçlü bir aktör olarak tanımlayan Sağlık Bakanlığı karşısında, daha az güçlü bir aktör olarak TTB'nin, üyelerin ve halkın çıkarlarını korumanın yanı sıra, ideolojik farklılıkla güdülenerek üyeleri nezdinde elde ettiği meşruiyeti sürdürme hedefiyle mevcut kurumsal düzenin yasal sütununun değiştirilmesine direndiği (G1); bu amaçla bilindik araçları (medya, yürüyüş, iş yavaşlatma, dilekçe, lobicilik gibi) kullandığı (TTB, 2009) ve nihayet diğer muhalif aktörlerin de katıldığı bir blok oluşturduğu belirlenmiştir. Kurumsal değişime direniş sürecinde TTB'nin sıklıkla başvurduğu kurumsal işin Lawrence ve Suddaby (2006) belirlemeleri kapsamında, yeni çıkartılan Tam Gün Yasası'nı kötülemek (*demonizing*) ve mevcut düzeni çeşitli yönleriyle yüceltmeye (*valourizing*) uygun düştüğü yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda belirlenmiştir. Bu anlamda TTB Merkez Konsey üyesi farklı görüşmelerin aşağıdaki ifadeleri dikkate değerdir:

> "Kamuoyunda oluşturulan algının aksine TTB, bakanlığın Tam Süre Yasası girişimlerine körü körüne karşı çıkmamıştır. Bakanlık, yaptığı yeni çalışmayla mevcut sistemi iyileştirmemiş, hekim emeğinin özel sektör kuruluşlarınca ticari bir unsur olarak kullanılmasını sağlayacak bir adım atmıştır." (G1)
>
> "Hekimlerin belki mevcut çalışma koşullarına ilişkin bir takım eleştirileri mevcuttu. Bu anlamda yurttaşların eleştirilerinin olduğu da kaçırılmamalı. Ancak bakanlığın getirmeye çalıştığı yeni

> düzen, her iki tarafa da bunun çok ötesine geçebilecek avantajlar sunacak nitelikte değildi." (G8)
>
> "Mevcut sistem hiç olmazsa, hekim emeğinin şu veya bu şekilde değerini teslim edecek nitelikteydi. Burada belki biraz daha iyileştirmeler yapılarak çalışma koşulları geliştirebilirdi. Ancak bakanlığın girişimlerinden anladığımız kadarıyla geleneksel doktor-hasta ilişkisi bozuluyor ve daha çok patron-işçi ilişkisi getirilmeye çalışıyordu". (G5)

Yine bu anlamda TTB'nin çıkarmış olduğu bir takım yayınlar ve iç yazışmalarında bakanlıkça oluşturulmaya çalışılan kurumsal düzen hakkında, yoğun eleştiriler geliştirilmiştir. Aşağıdaki pasajlar, bu anlamda örnek olarak sunulmuştur (TTB, 2008b):

> …."Taslağın getireceği değişimlerin, Kamu Hastane Birlikleri Yasa Tasarısı, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile 15 Şubat 2008 günü yayımlanan yönetmeliklerle birlikte değerlendirilmesi gerektiği, buna göre;
> •İnsanlarımızın bir hak olarak nitelikli sağlık hizmeti almasını sağlama amacına dönük olmadığı,
> •Kamu sağlık kuruluşlarının sağlık hizmeti satan işletmeye dönüştürülüp, çalışanlara, işletmeden işletmeye, aydan aya ve işletme yöneticisinden diğer işletme yöneticisine değişecek belirsiz bir parayı ücret olarak ödeme önerisinin kabul edilemez olduğu,
> •Hekimlere insanca yaşabilecekleri ve emeklerinin karşılığı olan ücretin genel bütçeden, emeklilik ve diğer sosyal haklarına yansıyacak biçimde düzenlemesi gerektiği, getirilen görev tazminatı miktarının ne olacağının Bakanlar Kurulu'na bırakıldığını, kanundaki üst sınır üzerinden ödense bile bu artışın son derece yetersiz olduğu,
> •Hekimin emeği üzerinde tasarrufta bulunma hakkının sadece ve sadece nitelikli sağlık hizmeti verilmesi ölçütü ile sınırlı olduğunu, bunun dışında taslakta işverenlerin isteğine ve türüne göre hekimin şu ya da bu özel kuruluşta çalışmasına sınır getirilmesinin, bağımsız çalışma koşullarının ortadan kaldırılmasının kabul edilemez olduğu" …. ifade edilmiştir.

TTB'nin özellikle eylemlerinde ve ilgili aktörlerle yaptıkları görüşmelerde kullandıkları söylemlerde dikkati çeken yüceltme-kötüleme ikilemesi, özellikle toplumda ve kurumsal girişimciye müzahir olmayan taraflarda farkındalık yaratmasına rağmen, kurumsal girişimci olarak bakanlık nezdinde karşılık bulamamıştır. Hatta daha ötede TTB'nin söylemlerini gayrı meşrulaştırmaya dönük bir takım girişimlerde de bulunmuştur (Örn: Akdağ, 2011b).

> Sağlık Bakanı Recep Akdağ, Tam Gün Yasası ile birlikte kamuda çalışan hekim sayısının arttığını belirterek, "Sağlık Bakanlığı'nda çalışan uzman doktorlardan muayenehanesi olanlar yalnızca yüzde 8." dedi.
> Sağlık Bakanı Recep Akdağ, Erken Çocukluk Gelişimi Konferansı sonrasında gazetecilerin sorularını cevapladı. Bakan Akdağ'a, Tam Gün Yasası'ndan sonra 2 bin civarında doktorun istifa ettiğine dair haberlerde hatırlatıldı. Sürekli olarak kamudan ayrılan ve kamuya

> gelen doktorlar bulunduğuna dikkat çeken Akdağ, "Bu bir süreç. Şunu söyleyebilirim, Tam Gün Yasası ile Sağlık Bakanlığı'nda kamuda çalışan doktorların sayısı azalmadı, arttı." diye konuştu. Bundan sonra da bu sayının artamaya devam edeceğine inandığını kaydeden Akdağ, Tam Gün ile doktorlara büyük avantaj getirildiğini belirtti.

Mevcut kurumsal düzeni değiştirmeye yönelen kurumsal girişimciye kötüleme-yüceltme yoluyla geri adıma attıramayan TTB, Tam Gün Yasası'nın yasalaşmasının ardından, AYM'ne bireysel (kurumsal) başvuru hakkının bulunmaması ve iptal için ancak ana muhalefet partisine mensup milletvekillerinin 1/5'inin ancak iptal başvurusu yapması koşulu karşısında (2949 s. AYM Kuruluş Kanunu-mülga), ana muhalefet partisi ile işbirliği yaparak AYM'ye Tam Gün Yasası'nın iptali yönünde başvuru yapılmasını sağlamıştır (G7; TTB İç yazışma). Öte yandan iptal davası sürecinde AYM, TTB yetkililerini davet ederek yasanın iptali noktasında görüşlerini dinlemiştir. Nihayet 16 Temmuz 2010 tarihinde AYM, anılan yasal düzenlemenin özellikle tam gün çalışmaya ilişkin hükümlerinin iptaline karar vermiştir (RG, 2010a). Bu kapsamda TTB'nin Tam Gün Yasası'na karşı direnişinde ikinci tip kurumsal işin, kurumsal ağlar oluşturma ve işbirliği yapma olduğu ifade edilebilir. Bu türden bir kurumsal iş; Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından yapılan kurumsal işler tasnifinde bulunmamasına karşın, Reay ve Hinings (2009) tarafından belirlenen işbirliği ile Pierson'a (2000: 264) atfen Gorges (2001), tarafından ileri sürülen kurumsal matrislerden yararlanma eylemlerine uygun düşmektedir.

Bu çalışmada kurumsal ağ(lar) oluşturma (ve bunlardan yararlanma) ve işbirliği başlığıyla kategorileştirilen kurumsal işe ilişkin görüşmecilerin aşağıda sunulan beyanları bu türden bir kurumsal işin anlaşılması adına dikkate değerdir:

> "Aslında TTB olarak başka kurumlarla işbirliğini denemiştik. Ancak çok etkili olmadı. Uluslararası kuruluşlarla örneğin İngiliz Doktorlar Birliği bu anlamda destek aldığımız kuruluşlardan. Uluslararası işbirliği kurma, özellikle hükumete dönük dış baskıların oluşturulmasına dönüktü ve kendi başımıza yeterli olmadığımız bir anda onların destekleri de oldukça önemsenmişti. Bu noktadaki kararlar, Merkez Konsey ve Genel Kurul süreçlerinde değerlendirilir. Haliyle bunların işe yarayıp yaramayacağını kesin olarak bilemiyorduk. Genelde geçmiş deneyimlerimize göre yapılacak işlere karar veririz. " (G2).
>
> "Anayasa Mahkemesi'ne bizim başvurmamız mümkün değildi. Bu nedenle zaten yasa yapma sürecinde birlikte çalıştığımız muhalefet milletvekilleriyle AYM sürecini bu sefer görüşmeye başladık. Hukuk koordinatörlüğümüzün hazırladığı kapsamlı dosyayı kendilerine sunduk ve AYM sürecini ancak böyle başlatabildik. Tabi hukukçularımızın başından sonuna değin bu süreçteki katkılarını gözardı etmek mümkün değil. " (G1)
>
> "Bizim kendi yasamız doğrultusunda üyelerimizin haklarını korumak üzere, başka kuruluşla işbirliği yapma hakkımız elbette var. Hatta ilginç bir şey söyleyeyim Bakanlık, bunun önüne geçebilmek için TTB Kuruluş Kanunu'nun 1. maddesinde yer alan "tabipliğin kamu ve kişi yararına uygulanıp geliştirilmesini sağlama" ibaresini, -sonradan AYM tarafından iptal edilmiş olsa da- 663 KHK ile çıkartırmıştı"(G6).

4. SONUÇ

Mevcut kurumsal düzenin sürdürülmesi adına direnen aktörlerin gerçekleştirdikleri kurumsal işleri belirlemeye odaklanan bu çalışma sonucunda, kurumsal değişim baskıları karşısında, mevcut kurumsal düzenden meşruiyet sağlayan ve bu düzenden sağladığı çıkar(lar)ı sürdürmeye yönelen aktörlerin kurumların sürdürülmesine dönük kurumsal işleri yaparak kurumsal direniş sergiledikleri ifade edilebilir. Bu anlamda aktörlerin, "kötüleme ve yüceltme" ile "kurumsal ağlar kurma (bunlardan yararlanma) ve işbirliği" başlıkları altında bir takım kurumsal işleri gerçekleştirerek mevcut kurumsal düzenin değiştirilmesine dönük eyleyen girişimlerine karşı direndikleri ileri sürülebilir.

Mevcut çalışmanın tek bir örnek olay kapsamında kısıtlı birincil veri kaynaklarından elde edilen verilere dayandırılarak gerçekleştirilmesi, bulguların genelleştirilmesi açısından önemli bir kısıttır. Bu açıdan gelecek çalışmaların, çoklu örnek olaylar üzerinden tasarlanması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akdağ R. (Der.). (2011a), Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı. Değerlendirme Raporu (2003-2010), Yayın No. 839, Ankara: Sağlık Bakanlığı

Akdağ R. (2011b), "Akdağ: Tam Gün Yasası'ndan sonra kamudaki hekim sayısı azalmadı, arttı", http://www.memurlar.net/haber/178896/ (18.04.104)

Bigelow B. ve Middleton Stone M. (1995), "Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers", Public Administration Review, Vol. 55 (2) s. 183-192

Clemens W.B. ve Douglas J.T. (2005), "Understanding strategic responses to institutional pressures", Journal of Business Research, Vol. 58, s. 1205– 1213

Currie G. Lockett A. Finn R. Martin G. ve Waring J. (2012), "Institutional Work to Maintain Professional Power: Recreating the Model of Medical Professionalism". Organization Studies. Vol: 33 (7). pp. 937–962

DiMaggio P.J. ve Powell W.W. (1983),"The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective

Rationality in Organizational Fields". American Sociological Review. Vol.48(2). s.147-160

DiMaggio, P. J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", In L. G. Zucker (Der.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment içinde, Cambridge, MA: Ballinger, s. 3-21

Ehterington L.D. ve Richardson A.J. (1994), "Institutional Pressures on University Accounting Education in Canada", Contemporary Accounting Research, Special Education Research Issue, s. 141-162

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", Academy of Management Review, 14(4), s. 532-550.

Goodstein, J. D. (1994), "Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues", Academy of Management Journal, 37(2), s. 350-382.

Gorges J. M. (2001), "New Institutionalist Explanations for Institutional Change: A Note of Caution". Politics. Vol: 21(2). s. 137-145

Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., ve Lorente, J. C. (2010), "The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses", Organization Science, 21(2), s. 521-539

Lawrence, T. B. (2008), "Power, Institutions and Organizations", In Greenwood R. , Oliver C., Suddaby R., Sahlin-Andersson K. (Der.), The SAGE handbook of organizational institutionalism, London: Sage Publications, s. 170-197

Lawrence T. B. ve Suddaby R. (2006). "Institutions and institutional work". Steward R. C. Cynthia H. Lawrence T.B. ve Walter R. N. (Der.), Handbook of Organization Studies içinde London: Sage, s. 215-254

McKay R.B. (2001), "Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights", Organization Studies, Vol. 22, s. 625-658

Meyer J.W. ve Rowan B. (1977) " Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), s. 340-363

Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", Academy of Management Review, Vol: 16(1), s. 145-179

Pache, A. C., ve Santos, F. (2010), "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands", Academy of Management Review, 35(3), s. 455-476

Pierson P. (2000), "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics". American Political Science Review. Vol: 94(2)

Reay T. ve Hinings B. (2009), "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics", Organization Studies, 30, s. 629-652

Rowan B. (1982), "Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools", Administrative Science Quarterly, Vol. 27(2), s. 259-279

Scott W. R. (2001), Institutions and Organizations. California: Sage

Staber U. ve Aldrich H. (1983), "Trade Association Stability and Public Policy", Hall R.A. ve Quinn R.E. (Der.), Organizational Theory and Public Policy içinde London: Sage, s. 163-178

TTB (2008a), Tam Gün Hakkında TTB Görüşleri, www.ttb.org.tr/en/index.php/tuem-haberler-blog/179-ttb/1054-tam-gun-gorus (12.10.2013)

TTB (2008b), Sağlık Bakanlığı ile Tam Gün Yasa Taslağı Hakkında Görüşme, www.ttb.org.tr/en/index.php/tuem-haberler-blog/179-ttb/1037-1037 (10.10.2013)

TTB (2009), Tam Gün Yasası ile ilgili iç yazışma, http://www.ttb.org.tr/index.php/Yazismalar/890-2009-1593.html (10.10.2013)

Vermeulen, P., Büch, R., ve Greenwood, R. (2007), "The impact of governmental policies in institutional fields: The case of innovation in the Dutch concrete industry", Organization Studies, 28(4), s. 515-540.

Yasal Düzenlemeler

RG (1953), Türk Tabipleri Birliği Kanunu, RG Sayı: 8323 RG Tarih: 31 Ocak 1953

RG (1981), AYM Kuruluşu ve Yargılama Usulleri Hakkında Kanun, RG Sayı: 18220 RG Tarih: 13 Kasım 1983

RG (2010a), AYM Kararı, RG Sayı: 27775, RG Tarih: 4 Aralık 2010

RG (2010b), Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Sağlıkla İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (5947 sayılı), RG Sayı: 27478, RG Tarih: 30 Ocak 2010

Tam Gün Yasa Taslağı, 2007, www.tdb.org.tr/tdb/admin/mevzuat/userfiles/tam_gun_taslak21.pdf (18.04.2014)

HİBRİD ÖRGÜTLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN YENİ BİR YAKLAŞIM: KATILIMCI OLARAK UZLAŞMA MEKANİZMASI

Mustafa M. GÖKOĞLU, Dokuz Eylül Üniversitesi, mustafa.gokoglu@deu.edu.tr

ÖZET

Yeni kurumsalcılık birbirinden farklı kurumsal mantıkları eşzamanlı olarak benimseyen örgütleri hibrid örgütler olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan hibrid örgütlerde kurumsal mantıklar birbirini tamamlayıcı bir yapı içerisinde yer alabilmektedir. Ancak söz konusu tamamlayıcı yapının hangi türden mekanizmalar sayesinde işlerliğini sürdürdüğü henüz cevaplanamayan bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Kurumsal mantıkların farklı taleplerinin örgüt düzeyinde karşılanmasında şimdiye kadar yapılan araştırmalar törensel olarak uzlaşma (decouple) ve ödün vererek uzlaşma (compromise) mekanizmalarının işlerlik kazandığını göstermektedir. Bu çalışmada ise Türkiye'de sosyal güvenlik sistemine dair tarihsel analiz yöntemi ile toplanan verilere dayanarak katılımcı olarak uzlaşma mekanizması açığa kavuşturulmaktadır. Yeni bir mekanizma türü şeklinde tanımlanan katılımcı olarak uzlaşma sayesinde farklı kurumsal mantıkların etkisi altındaki hibrid örgütlerin nasıl hayatta kaldığının daha iyi anlaşılabileceği öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hibrid örgütler, kurumsal mantıklar, işbirliği mekanizmaları, katılımcı olarak uzlaşma

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Hibrid örgütlerin oluşumu farklı kurumsal mantıkların eşzamanlı olarak benimsenmesi sayesinde gerçekleşmektedir (Djelic ve Ainamo, 2005). Kurumsal mantıklar örgütsel davranışı etkileyen kültürel inançları veya kuralları temsil etmektedir (Özen ve Akkemik, 2012; Dunn ve Jones, 2010). Hibrid örgütlerin hangi mekanizmalar sonucunda meydana geldiğini araştıran çalışmalar ise yeni kurumsalcılığın güncel bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Bu bakımdan farklı mekanizmalar sayesinde hibrid örgütlerin sürdürülebilirliği sağlanabilir (Pache ve Santos, 2013; 2010). Aktörlerin kurumsal mantıklar arası işbirliğine neden olan mekanizmaları devreye sokmaları için, örgütsel alanda meşru görülen farklı mantıkları birlikte benimsemeleri gerekmektedir (Djelic ve Ainamo, 2005). Yazında söz konusu mekanizmaların işleriliğini nasıl sürdürdüğüne yönelik olarak yapılan araştırmalar, törensel olarak uzlaşma (decouple) ve ödün vererek uzlaşma (compromise) süreçlerini açığa çıkarmaktadır (Pache ve Santos, 2013; 2010).

Bununla birlikte yazında, birbirine ters düşen kurumsal mantıkların belirli bazı koşullar altında örgüt düzeyinde birleştirilebildiği önerilmektedir (Battilana & Dorado, 2010). Aynı örgüt içindeki farklı birimler örgütsel alanda yer edinmiş kurumsal mantıkların etkilerine kendilerine özgü bir biçimde cevap verebilirler (Binder, 2007). Bireysel aktörler düzeyinde rekabet ve uzlaşma, örgütler düzeyinde çatışma ve eşgüdüm, kurumlar düzeyinde ise çelişki ve birbirine bağlılık örgütlerin bir grup olarak benzeşmesine neden olmakta ve örgütsel alanları meydana getirmektedir (Friedland ve Alford, 1991). Örgütlerin alandaki farklı katmanları temsil eden mantıkları küçük ölçekli olarak birleştirme çabaları sonucunda, mevcut mantıklardan farklılaşan bir kurumsal dönüşüm oluşabilir (Djelic ve Ainamo, 2005).

Örgütsel alandaki çoklu kurumsal mantıklar belirgin bazı çıkar grupları tarafından desteklenmekte ve mantıklar üzerindeki meşruiyet dalgalanmaları örgütlerin istikrarını gölgelemektedir (Dunn ve Jones, 2010). Farklı kurumsal mantıklara ait uygulamaların eşzamanlı olarak benimsenmesi ise, örgütlerin alanda oluşan meşruiyet dalgalanmalarını en az hasarla atlatmalarını sağlamaktadır (Pache ve Santos, 2011). Bu açıdan bakıldığında birbirinden farklılaşan mantıkların aynı anda benimsemesi yeni bir örgütsel biçimi ortaya çıkarmakta ve hibrid örgütlerin sürdürülebilirliği için rekabet avantajı sağlamaktadır (Greenwood v.d. 2011; 2010). Hibrid örgütlerde kurumsal mantıklar birbirini tamamlayıcı bir yapı şeklinde hayat bulmakta ve kurumsal mekanizmalar sayesinde istikrar sağlanmaktadır

(Şimşek, 2009; Reay ve Hinnings, 2009).

Kurumsal mekanizmalar ekonomik ve psikolojik olarak aktör çıkarlarının ve yatırımlarının yürütüldüğü süreçleri ifade etmektedir (Bourdieu, 1993). Kurumsal mantıklar arası işbirliğinin başarılı olması için aktörlerin kullandığı mekanizmalar törensel olarak uzlaşma (decouple) ve ödün vererek uzlaşma (compromise) şeklinde sınıflandırılabilir (Pache ve Santos, 2013; 2010). Törensel olarak uzlaşma mekanizması, örgütlerin belirli bazı kurumsal mantıklara sadece törensel ve sembolik bir biçimde bağlılık göstermeleri anlamına gelmekte ve örgütlerin sahip oldukları asıl kurumsal kimliklerini koruyabilmelerine yol açmaktadır (Greenwood v.d. 2011). Bu bakımdan örgütün esas amaçlarında ve uygulamalarında bir değişim oluşmadan kurumsal baskılardan sıyrılmakta ve sürdürülebilirlik sağlanmaktadır (Greenwood v.d. 2011). Ödün vererek uzlaşma mekanizması ise örgütlerin farklı kurumsal mantıkların taleplerine kısmi olarak boyun eğmesi ve örgütsel uygulamarında küçük ölçekli değişikliklere gitmesini ifade etmektedir (Pache ve Santos, 2010). Bu mekanizma sayesinde örgütler kurumsal talepleri olabilecek en az düzeyde karşılamakta ve bir uzlaşma ortamı oluşturmaktadır (Pache ve Santos, 2010).

Bu çalışmanın temel sorunsalı; Türkiye'de sosyal güvenlik alanına yön veren sosyal sigorta ve özel sigorta mantıklarının hibrid örgütlerin oluşumunda etkin olup olmadığının belirlenmesi ve hibrid örgütlerin sürdürülebilirliği için törensel olarak uzlaşma ve ödün vererek uzlaşma mekanizmalarından farklılaşan yeni bir tür mekanizma olan katılımcı olarak uzlaşma mekanizmasının işlerliğini nasıl sürdürdüğünün anlaşılmasıdır. Türkiye'de Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2006 yılından günümüze toplam 841 sayfadan oluşan 7 faaliyet raporu incelenmekte ve yeni bir hibrid örgütün oluşumu gün ışığına çıkarılmaktadır.

2. TÜRK SOSYAL GÜVENLİK ALANI

Türk sosyal güvenlik alanı içerisinde sosyal sigorta ve özel sigorta mantıkları bir arada bulunmaktadır (Güzel ve Okur, 1998). Sosyal sigorta mantığının fiilen yürürlüğe girmesine olanak veren yasalar, 1945 yılı sonrasında Çalışma Bakanlığı'nın sosyal güvenlik alanında görev alması sayesinde çıkarılmaya başlanmış ve kamu sosyal güvenlik sistemine giderek daha çok duyulan gereksinimin karşılanması hedeflenmiştir (Talas, 1992). 1946 yılından itibaren kamu sosyal güvenlik sistemi fiilen hayata geçirilmiş ve sosyal sigorta mantığının yayılımı, pek çok farklı sosyal sigorta kolunun uygulanması ile sağlanmıştır.

Kamu sosyal güvenlik kuruluşlarına bağlı çalışanların hak ve yükümlülükleri arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak için, 2006 yılında Sosyal Güvenlik Kurumu çatısı altında T.C. Emekli Sandığı, SSK ve Bağ-kur birleştirilmiştir. Bunu takiben 2007 yılında 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kabul edilmiş ve çeşitli tarihlerde yapılan mevzuat değişiklikleri sonucunda kanun 2008 yılında yürürlüğe girmiştir (Kurt, 2010). Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası bireylerin sağlık hizmetlerinden yararlanmaları sürecinde oluşan eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı amaçlamakta ve bu süreçte Sosyal Güvenlik Kurumu'nu esas aktör olarak karşımıza çıkarmaktadır. Ayrıca devletin, ay itibarıyla tahsil ettiği malullük, yaşlılık, ölüm ve genel sağlık sigortası primlerinin dörtte biri oranında Sosyal Güvenlik Kurumu'na katkı yapmasını zorunlu kılmaktadır (Kurt, 2010).

Öte yandan Türkiye 1980 yılından itibaren devletçi sanayileşme stratejisinden özel sektör liderliğindeki pazar ekonomisi stratejisine geçmeye başlamıştır (Özsuca, 2003). Liberal politikalar eşliğinde dışa açılım ve yabancı sermayenin birikimi sağlanırken, devletin sosyal güvenlik alanındaki sorumluluğunun asgari düzeyde sınırlandırılması ve özel sektörün bu alandaki rolünün arttırılması hedeflenmiştir (Özsuca, 2003). Bununla birlikte 1980 sonrası dönemde sosyal güvenlik harcamalarında belirgin bir düşüş yaşanmış ve esnek üretim

biçimlerinin yaygınlaşması sonucunda, sigorta kapsamına alınmayan enformel istihdam geniş bir istihdam biçimi haline gelmiştir (Özbek, 2006).

1999 yılında çıkartılan 4447 sayılı yasa mevcut sosyal güvenlik kurumlarının yeniden yapılandırılması doğrultusunda reform girişimlerini başlatmış, 2001 yılında yürürlüğe giren Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ile sosyal güvenlik alanında tek ayaklı sistemden, zorunlu sosyal sigortaların yanında gönüllü özel sigorta modelinin benimsendiği iki ayaklı sisteme geçilmiştir (Oktayer, 2007). Bu anlamda 1980 yılı öncesinde hayat sigortacılığı branşında faaliyet gösteren özel şirketler, ortaya çıkan liberal akım eşliğinde giderek güçlenmeye başlamış ve Bireysel Emeklilik Sistemi'nin benimsenmesi ile alanın ciddi aktörleri haline gelmişlerdir (Özbek, 2006). Aktörlerin dikkatlerini sosyal sigorta mantığına vermeleri ile oluşan uzlaşma ortamı dağılmış, alternatif bir çözüm yolu olarak özel sigortalar toplumun ilgisini çekmeye başlamıştır.

Sosyal güvenlik alanına hayat sigortacılığı uygulamaları sayesinde girerek 2001 yılında Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ile kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak kabul edilen özel sigortalar, Türkiye'de sosyal güvenlik sisteminin verimli olabilmesinin bir yolu olarak kavramsallaştırılmaktadır (Korkmaz vd., 2007). Kamu sosyal güvenlik sistemlerine yapılan ödemelerin beklenen gelir güvencesini sağlayamamasının yanında kayıt dışı istihdam eğiliminin yüksek olması, Türkiye'de bireylerin sosyal sigortaların bir alternatifi olarak özel sigortalara yöneleceğine işaret etmektedir (Korkmaz vd., 2007). BES Hazine Müsteşarlığı'nın 10 özel şirkete özel hayat sigortacılığı şirketinden emeklilik şirketine geçiş ve bir şirkete emeklilik şirketi kuruluş izin belgesi vermesi ile, 2003 yılında fiilen katılımcı kaydetmeye başlamıştır (Özbek, 2006). Bireyler ödeyecekleri primler doğrultusunda sisteme gönüllü olarak doğrudan katılabilecekleri gibi, hayat sigortası sahibi olmaları durumunda birikimlerini sisteme aktararak da katılımcı olabilmektedirler (Demirci ve Şen, 2006).

Sosyal Güvenlik Kurumu sosyal sigorta mantığının, tamamlayıcı özel sigorta kuruluşları ise özel sigorta mantığının büyük ölçüde etkisi altındadır (Ekin v.d., 1999). Bununla birlikte Sosyal Güvenlik Kurumu sosyal sigorta kapsamında korunan bireylerin özel sigorta kapsamında hizmet veren hastanelerde tedavi olabilmelerine olanak sağlamaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu bireyleri sosyal güvenlik mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda bilgilendirirken, sigortalılara eşit kapsam ve kalitede sağlık sigortacılığı hizmeti sunmayı amaçlamaktadır. Bu bakımdan Kurum tüm sosyal sigortalılara sözleşmeli özel hastanelerde ayaktan ve yatarak tedavi olabilme imkanı sağlamıştır (Sosyal Güvenlik Kurumu, 2007). Sosyal sigortalılar özel hastanelerde acil haller nedeniyle sunulan sağlık hizmetlerini, yoğun bakım hizmetlerini, yanık tedavisi hizmetlerini, kanser tedavisi hizmetlerini, yeni doğana verilen sağlık hizmetlerini, organ, doku ve hücre nakil hizmetlerini, doğumsal anomaliler için yapılan cerrahi işlemlere yönelik sağlık hizmetlerini, diyaliz tedavilerini ve kardiyovasküler cerrahi işlemleri hizmetlerini herhangi bir fark ücreti ödemeksizin alabilmektedir (Sosyal Güvenlik Kurumu Faaliyet Raporu, 2007).

3. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ

Türkiye'de Sosyal Güvenlik Kurumu'nun sosyal sigorta ve özel sigorta mantıklarının taleplerini karşılamak amacıyla nasıl bir yol izlediği nitel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Sosyal sigorta ve özel sigorta uygulamalarının Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından kabul görmesi sayesinde örgüt düzeyinde ortaya çıkan sürdürülebilirlik, Kurum'un faaliyet raporlarının taranması aracılığıyla araştırılmaktadır. Gözlem çerçevesi Sosyal Sigortalar Kurumu'nu, T.C. Emekli Sandığı'nı ve Bağ-Kur Genel Müdürlüğünü aynı çatı altında toplayan Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 2006 yılı sonrası dönem olarak

belirlenmiştir. Gözlem çerçevesine ait veriler temel olarak T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu'nca yayımlanan faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Bu nedenle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun da kabul edildiği 2006 yılından günümüze toplam 841 sayfadan oluşan 7 faaliyet raporunun içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi kurumsal mantıklara ve mekanizmalara dair metinlerin derinlemesine incelenmesini ifade etmektedir (Schneiberg ve Clemens, 2006). Tarihsel analiz aracılığıyla toplanan verilere dayanarak sosyal sigorta ve özel sigorta mantıklarının Sosyal Güvenlik Kurumu'na yönelik taleplerinin nasıl karşılandığına dair veriler Tablo 1'de gösterilen şekilde özetlenebilir.

Tablo 1. Sosyal Sigorta ve Özel Sigorta Mantıklarının Taleplerini ve Katılımcı olarak Uzlaşma Mekanizmasını Yansıtan Örnek Pasajlar

Kaynak	*Sosyal Sigorta Mantığının Kurum'dan Talepleri*	*Özel Sigorta Mantığının Kurum'dan Talepleri*	*Katılımcı olarak Uzlaşma Mekanizması*
2006 Faaliyet Raporu	"Sosyal sigorta sisteminde norm ve standart birliği sağlanacaktır. Sosyal sigorta sisteminin bilgi işlem alt yapısında tam otomasyon sağlanacaktır. Bununla birlikte koruyucu sağlık hizmetlerini kapsayan Genel Sağlık Sigortası sistemi kurulacaktır…"	"Esnek çalışma biçimlerini düzenleyen mevzuat değişikliğinin en kısa sürede sağlanması, sağlık hizmetlerinin sunumu ile finansmanının birbirinden ayrılması, uzun vadeli ve kısa vadeli sağlık ve sigorta programlarının birbirinden ayrılması hedeflenmiştir…"	"Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi'nin çalışma hayatına ilişkin konularından esinlenilerek Sosyal Güvenlik Kurumu'nu ilgilendiren hususlarla ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda Konsey tarafından talep edilen iki ayaklı sistem hakkında görüş ve raporlar hazırlanmaktadır…"
2007 Faaliyet Raporu	"Sosyal güvenlik sisteminin nüfusun tümünü kapsayan, toplumun değişen ihtiyaçlarını karşılayabilen, mali sürdürülebilirliği olan ve kaliteli sağlık hizmeti sunan bir yapıya kavuşturulması, sosyal sigorta sisteminin çalışan nüfusun tümünü kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması ve kayıtdışı istihdamın önlenmesi, sosyal güvenlik sisteminin mali sürdürülebilirliğinin sağlanması ve aktüeryal dengelerin gözetilmesi öngörülmüştür…"	"Sosyal sigortalılar Kurumla sözleşmeli özel hastanelere doğrudan gidebilecekler ve tedavi giderleri Kurumca bu sağlık tesislerine ödenecektir. Tüm sigortalılara sözleşmeli özel sağlık tesislerine ayaktan ve yatarak tedavilerde doğrudan müracaat edebilme imkanı sağlanmıştır. Sağlık tesisleri tarafından tetkik ve tahlil için dışarı sevk yapılması engellenmiştir. Hastaneler özel merkezlerden hizmet alarak tüm tetkik ve tahlilleri yapmakla kanunen zorunludur…"	"Her türlü sağlık kuruluşu ve kişilerden özel sağlık hizmeti satın alınması ile ilgili protokolleri hazırlamak, hizmet satın alınan kuruluşların hizmet üretimlerini, hazırlanan sözleşmeler çerçevesinde nitelik ve nicelik yönünden denetlemek, muayene ve tedavi hakkından yararlananlarla, sağlık kurum ve kuruluşları ile anlaşmalı müesseselere yasal ödemeleri yapmak Sosyal Güvenlik Kurumu'nun sorumlulukları arasında olacaktır…"
2008 Faaliyet Raporu	"Devlet işçi ve işveren üzerindeki yükümlülüklerin azaltılması, işsizliği azaltıcı, istihdamı arttırıcı yeni sosyal politikaların üretilmesi, sosyal sigorta sisteminin güçlendirilmesi, bütün kesimler arasındaki diyaloğun güçlendirilmesi ve kayıtdışı sektörün varoluş nedenleriyle mücadele edilmesi konularında büyük ve çok önemli sorumluluklara sahiptir…"	"Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü standartlarına uyum sağlanması yönünde sosyal güvenlik sistemine ilişkin reform çalışmaları yürütülmüştür. Bununla birlikte eski sistem yenileştirilerek değişen çalışma biçimlerine uygun yeni düzenlemeler yapılmıştır. Ülkemiz çalışma yaşamının sorunlarına çözüm getirmeyi amaçlayan bu düzenlemelerle çalışma yaşamına ilişkin pek çok alanlarda esnek hükümler getirilmiştir…"	"Kurum sosyal güvenlik mevzuatında sosyal sigortalar ile ilgili konularda verilen görevleri yapacak ve değişen esnek çalışma biçimlerini de kapsayan genel sağlık sigortası ile hak sahiplerinin hastalıklardan korunması amacıyla ilgili kamu idareleri ile kişisel koruyucu sağlık hizmetleri politikalarının tespitine ve etkin bir şekilde uygulanmasına katkı sağlayacaktır…"
2009 Faaliyet	"Sosyal sigortalara ilişkin hükümlerin uygulanması,	"Sağlık Bakanlığına bağlı sağlık hizmeti sunucularından	"Kurumumuz sosyal sigortalıları ile bunların bakmakla yükümlü

Raporu	sistemin usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla denetlenmesi, kayıt dışı istihdamın önlenmesi ve sosyal sigorta suiistimalleri ile mücadele edilmesi, bu amaçla sektörel analizlere dayalı denetimlerin yürütülmesi ve bu konularda gerekli tedbirlerin alınması öngörülmüştür…"	Kurumumuz sigortalıları ile bunların bakmakla yükümlü olduğu kişilerin sağlık hizmetlerinin karşılanması amacıyla "Protokol" ve "Götürü Bedel Üzerinden Sağlık Hizmeti Alım Sözleşmesi Usul ve Esasları" imzalanmıştır. Sözleşmesi devam eden üniversitelere bağlı sağlık hizmeti sunucularına ilaveten yeni sözleşme yapma talebinde bulunan özel sağlık hizmeti sunucularıyla da sözleşme imzalanmıştır…"	olduğu kişilerin özel sağlık hizmeti sunucularından sağlık hizmetlerinin karşılanması amacıyla yürürlükte olan sözleşmeler her sene revize edilecektir. Bununla birlikte 2008 yılında 30 özel sağlık hizmeti sunucusunun talebine istinaden, 18 özel sağlık hizmeti sunucusunun kapanması nedeniyle, 3 özel sağlık hizmeti sunucusunun ise verilen ceza nedeniyle sözleşmeleri fesih edilmiştir…"
2010 Faaliyet Raporu	"5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ekim 2008 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 2009 yılı içerisinde toplam 206 adet sağlık hizmeti ödeme kapsamına alınmış, Kurumca karşılanan sağlık hizmetlerinden 1.275 adedinin de fiyat güncellemeleri yapılmıştır. Bununla birlikte ülkemizde görülen kayıt dışı istihdam belirli birkaç faaliyet grubuna mal edilemeyecek kadar geniş hale gelmiştir…"	"Kurumumuzla sözleşmeli sağlık hizmet sunucuları tarafından sağlanan sağlık hizmetlerinin sözleşme ve mevzuat hükümleri çerçevesinde yerine getirilip getirilmediğinin tespiti amacıyla üniversite hastaneleri, özel hastaneler, dal hastaneleri, tıp merkezleri, diyaliz ve fizik tedavi merkezleri ile optisyenlik müesseseleri yılda en az iki defa, eczaneler ise yılda en az bir defa denetlenmektedir…"	"Sağlık harcamalarını, sağlık hizmetlerine erişimi kısıtlamadan, etkin ve verimli hale getirmek amacına yönelik olarak Kurumumuz 2008-2009 dönemi muayene katılım payı uygulamaları analiz edilerek raporlanmış ve yeni politika önerileri oluşturulmuştur. Ayrıca kurumumuz finansman kaynaklarının etkin kullanımı ve sağlık harcamalarının kontrol altına alınması amacıyla paket ücret harcaması içerisinde en yüksek orana sahip olan yoğun bakım tedavileri analiz edilerek raporlanacak ve yeni politika önerileri geliştirilecektir…"
2011 Faaliyet Raporu	"Çalışma hayatını düzenlemek, iş sağlığı ve güvenliğini geliştiren tedbirler almak, toplumun tüm kesimlerinin sosyal güvenliğini sosyal sigortalar ile sağlayacak ve istihdamı artıracak şartları geliştirmek, yurt dışında çalışan Türk işçilerinin çalışma hayatı ve sosyal güvenlikle ilgili hak ve menfaatlerini korumak gereklidir. Çalışabilecek tüm insanların kurallara uygun ve barış içinde çalışabildiği, çalışma yaşamı dışındakilerin istihdama hazırlandığı ve sosyal güvencelerinin sağlandığı bir Türkiye oluşturulmalıdır…"	"Sağlık hizmet sunucularını inceleme standartlarını belirlemek üzere yürürlüğe konulan 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 73. maddesine göre, Kurumumuzla sözleşmeli/protokollü sağlık hizmeti sunucuları tarafından genel sağlık sigortalısı ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere sunulan sağlık hizmetlerinin Kurum tarafından yayımlanan mevzuat ile sözleşme ve protokol hükümlerine uygun olarak verilip verilmediğinin kontrol konularına ilişkin genel esaslar belirtilmiştir..."	"Özel Hastaneler ile Vakıf Üniversite Hastanelerinin Puanlandırılması ve İlave Ücret Alınması Hakkında Yönerge" gereği oluşturulan komisyon tarafından Kurumumuz ile sözleşmesi bulunan özel hastanelerin, genel sağlık sigortalısı ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerden 01/01/2011 tarihinden itibaren alabilecekleri ilave ücret tavan oranları Kurumumuza gönderilen bildirimler ve diğer hesaplamalar doğrultusunda belirlenmiş ve Kurum web sayfasında yayımlanmıştır…"
2012 Faaliyet Raporu	"Sağlık ve sosyal sigortacılık alanında sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi ve toplumun geneline yayılması eğitim gibi beşeri sermayeye yapılan bir yatırımdır. Büyük bir gayret ve özveri ile sürdürülen reform çalışmaları ile beraber	"Özel sağlık hizmeti sunucularından sağlık hizmeti alımına ilişkin hizmet alım sözleşmesi 06/02/2012 tarihinden geçerli olmak üzere yayımlanmıştır. Sözleşme ile özel sağlık hizmeti sunucularına ilave ücret alımına ilişkin olarak	"İlave ücret tavan oranının %70'den %90'a çıkarılmasına ilişkin 12/03/2012 tarihli ve 2012/2939 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereği, "Özel Hastanelerin Puanlandırılması ve İlave Ücret Alınması Hakkında Yönerge"de değişiklik

	bugünkü ve gelecek nesillerimizin sosyal güvenliklerini teminat altına alarak, sigortalı hak ve yükümlülüklerinin eşitlendiği tek bir emeklilik sigortası sisteminin temelleri atılırken, nüfusun tamamına eşit, kolay ulaşılabilir ve kaliteli sağlık hizmeti sunumunu sağlayan Genel Sağlık Sigortası Sistemi giderek büyümektedir…"	Kurum mevzuatına aykırı fiilleri nedeniyle cezai şart uygulanması halinde fazla alınan ilave ücreti iade etmeleri halinde cezai şart tutarının yarıya indirilmesi olanağı sağlanmıştır. Kurumla sözleşme imzalamış oldukları branşlarda görev yapan hekimlerinin en az %80'i üzerinden hizmet verme zorunluluğu getirilmiştir. Talepleri halinde cezai şart ile yersiz ödemeleri için taksitlendirme olanağı getirilmiştir…"	yapılmış olup özel hastanelerin alabilecekleri ilave ücret tavan oranları güncellenerek 26/03/2012 tarihinde Kurum web sitesinde yayımlanmıştır. 2013 yılı için özel hastanelerin alabileceği ilave ücret tavan oranları tespit edilerek 31/12/2012 tarihinde Kurum web sitesinde yayımlanmıştır. Buna ilişkin oranlar ve hastane sayıları herkesin ulaşabileceği bir şekilde gösterilmektedir…"

4. SONUÇ

Türkiye'de devlet hastanelerinde sınırlı olarak sunulabilen kaliteli sağlık hizmeti, sosyal sigortalı bireyleri özel sağlık sunucularına yönlendirmektedir. Bu bakımdan sosyal sigorta mantığının devlet hastaneleri, özel sigorta mantığının ise özel hastaneler üzerindeki etkisi 2006 yılına kadar sürmüştür. Ancak 2006 yılında kabul edilen Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile sosyal sigortalı ve özel sigortalı bireylerin sağlık hizmetinden yararlanmaları sürecindeki eşitsizliklerin giderilmesi amaçlanmış, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun her iki mantığı yansıtan uygulamaları benimsemesi yoluyla sosyal sigortalıların özel hastanelerde tedavi olabilmeleri sağlanmıştır. Bu süreci yönetmekle görevlendirilen Sosyal Güvenlik Kurumu sosyal sigortacılık ilkelerine göre hareket etmesine rağmen, bireylere kaliteli ve erişilebilir sağlık hizmeti sunulmasını, özel sağlık hizmeti sunucularını da sisteme dahil ederek sağlamıştır.

Sosyal Güvenlik Kurumu özel hastanelere, tedavi ettikleri hasta başına katılım payı ödemektedir. Bu anlamda Türkiye'deki herkesi kapsamı altına alan Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun özel hastaneler ile anlaşmasını zorunlu hale getirmiştir. Söz konusu uzlaşma, katılımcılık ilkesi üzerine inşa edilmiştir. Sosyal sigortalıların özel hastanelerde tedavi olmaları, Kurum'un sağladığı katkı payları sayesinde gerçekleşmektedir. Sosyal sigorta ve özel sigorta mantıklarının taleplerini eşzamanlı olarak uygulamaya koyan Sosyal Güvenlik Kurumu bu özelliğiyle bir hibrid örgüt şeklinde hareket ederken, katılımcı olarak uzlaşma mekanizmasını kullanarak olası çatışmaları engellemekte ve sistemin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu anlamda tarihsel açıdan bakıldığında sosyal güvenlik sistemi içerisinde sosyal sigortalara rakip olan özel sigorta mantığı, sosyal sigortaları tamamlayıcı bir unsura dönüşmektedir.

Özel sigorta mantığı hayat sigortacılığı faaliyetleri çerçevesinde sosyal güvenlik alanına girmiş ve 2001 yılında Bireysel Emeklilik Sistemi Kanunu'nun kabul edilmesinin ardından alanda önemli bir aktör haline gelmiştir (Özbek, 2006). Öte yandan 2006 yılında kabul edilen Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu bireylerin sosyal güvenlik haklarından yararlanmaları sürecinde sosyal sigortalar ve özel sigortalar arası uyumun sağlanmasını öngörmüştür. Kanun her iki mantık arasındaki uyumsuzlukların giderilmesinde Sosyal Güvenlik Kurumu'nu görevlendirmekte ve sosyal sigorta kapsamında korunan bireylerin özel sigorta kapsamında hizmet veren hastanelerde tedavi olabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan Sosyal Güvenlik Kurumu'nun özel hastaneler ile anlaşması sürecinde özel sigorta hizmetlerini de kapsayan yeni bir uygulama Kurum tarafından benimsenmiştir. Özel hastanelere başvuran sosyal sigortalı bireylerin sayısı 2006 yılından bu yana giderek artmaktadır (Sosyal Güvenlik Kurumu Faaliyet Raporu, 2012)

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun özel sağlık hizmeti sunucuları ile katılımcı olarak uzlaşması hibrid örgütlerin sürdürülebilirliği açısından yeni bir mekanizmayı ortaya çıkarmaktadır. Kurum'un hasta başına ödediği katılım payları sayesinde işlerliğini sürdüren bu süreç, her yıl Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından düzenli olarak yayımlanan faaliyet raporlarının analizi aracılığıyla aydınlatılmıştır. Yapılan içerik analizi katılımcı olarak uzlaşma mekanizmasının, törensel olarak uzlaşma ve ödün vererek uzlaşma mekanizmalarından farklı olarak, Kurum'a farklı mantıkların taleplerini karşılarken isteğe bağlı bir hareket yeteneği sağladığını göstermektedir. Başka bir deyişle, sosyal sigortalı bireylerin devlet hastanelerinin yanında, istekleri doğrultusunda özel hastanelerde de acil haller ve yoğun bakım gibi çeşitli hizmetleri herhangi bir fark ücreti ödemeksizin alabilmeleri, alandaki farklı mantıkların bireysel tercihlere bağlı olarak birbirini tamamlayıcı şekilde canlandırıldığı bir sosyal güvenlik sisteminin oluşumuna işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

Battilana, J., Dorado, S. 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The case of Commercial Microfinance Organizations***. Academy of Management Journal***, 53(6): 1419-1440.

Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. ***Theory and Society***, 36(6): 547–571.

Bourdieu, P. 1993. ***The Field of Cultural Production***. UK: Polity Press.

Demirci, A., Şen, A. 2006. ***Bireysel Emeklilik Sistemi***. İstanbul: Acar Yayınevi.

Djelic, M., & Ainamo, A. (2005). The Telecom Industry as Cultural Industry? The Transposition of Fashion Logics into the Field of Mobile Telephony. C. Jones, P.H. Thornton (Der.), ***Research in the Sociology of Organizations***, 45–80. Amsterdam: Elsevier.

Dunn, M. B., Jones, C. 2010. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005. ***Administrative Science Quarterly***, 55: 114-149.

Ekin, N, Alper, Y., Akgeyik, T. 1999. ***Türk Sosyal Güvenlik Sistemi'nde Arayışlar: Özelleştirme ve Yeniden Yapılanma***. İstanbul: İTO Yayınları.

Friedland, R., Alford R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), ***The New Institutionalism in Organizational Analysis***: 232 – 266. Chicago: University of Chicago.

Giddens, A. 1984. ***The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration***. UK: Polity Press.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. J. P. Walsh ve A. P. Brief (Der.), ***Academy of Managament Annals, Vol. 5***: 317-371. Essex, UK: Routledge.

Greenwood, R., Diaz, A. M., Li, S. X., Lorente, J. C. 2010. The Multiplicity of Institutional Logics and The Heterogenity of Organizational Responses. ***Organization Science***, 21(2): 521-539.

Güzel, A, Okur, A. R. 1998. ***Sosyal Güvenlik Hukuku***. İstanbul: Beta Yayınevi.

Korkmaz, E., Akgeyik, T., Yılmaz, B. E., Oktayer, N., Susam, N., Şeker, M. 2007. ***Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım: Bireysel Emeklilik. İstanbul:*** İTO Yayınları.

Kurt, 2010. ***İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı***. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Oktayer, N. 2007. Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemi: Kurumsal Yapı ve İşleyiş. E. Korkmaz, T, Akgeyik, B. E. Yılmaz, N. Oktayer, N. Susam, M. Şeker (Der.), ***Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım: Bireysel Emeklilik***, 153-200. İstanbul: İTO Yayınları.

Özbek, N. 2006. ***Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar.*** İstanbul: Emeklilik Gözetim Merkezi Yayınları.

Özen, Ş. 2007. Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. Selami Sargut ve Ş. Özen (Der.), ***Örgüt Kuramları***: 237-331. Ankara: İmge Kitabevi.

Özen, Ş., Akkemik, K. Ali. 2012. Does Illegitimate Corporate Behaviour Follow the Forms of Polity? The Turkish Experience. ***Journal of Management Studies***, 49(3): 515-537.

Özsuca, Ş. 2003. Küreselleşme ve Sosyal Güvenlik Krizi. ***Ankara Üniversitesi SBF Dergisi***, 58(2): 133-152.

Pache, A. C., Santos, F. 2010. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. ***Academy of Management Review***, 35(3): 455-476.

Pache, A. C., Santos, F. 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. ***Academy of Management Journal***, 56(4): 972-1001.

Purdy, J. M., Gray, B. 2009. Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields. ***Academy of Management Journal***, 52(2): 355-380.

Reay T., Hinnings, C.R. 2009. Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. ***Organization Studies***, 30(6): 629-652.

Schneiberg, M, Clemens, E. S. 2006. The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis. ***Sociological Theory***, 24(3): 195-227.

Sosyal Güvenlik Kurumu Faaliyet Raporu, 2007. ***Stratejik Yönetim Daire Başkanlığı***. Strateji Geliştirme Başkanlığı: Ankara.

Sosyal Güvenlik Kurumu Faaliyet Raporu, 2012. ***Stratejik Yönetim Daire Başkanlığı***. Strateji Geliştirme Başkanlığı: Ankara.

Şimşek, Z. 2009. Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. ***Journal of Management Studies***, 46(4): 597-624.

Talas, C. 1992. ***Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi***. Ankara: Bilgi Yayınevi.

Thornton, P. H. 2004. ***Markets From Culture***. CA: Stanford University Press.

Tracey, P., Phillips, N., Jarvis, O. 2011. Bridging Institutional Entrepreneurship and The Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. ***Organization Science***, 22(1): 60-79.

Tunçomağ, K. 1990. ***Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar***. İstanbul: Beta Yayınevi.

ÇATIŞAN KURUMSAL BASKILARA CEVAP: PİYASA VE TOPLULUK MANTIKLARI İKİLEMİNDE ÖRGÜTLER

Nilgün KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ, Acıbadem Üniversitesi, nilgun.gumustas@acibadem.edu.tr
Uğur YOZGAT, Marmara Üniversitesi, uguryozgat@marmara.edu.tr
Dilek ZAMANTILI NAYIR, Marmara Üniversitesi, dznayir@marmara.edu.tr

ÖZET

Örgüt yapıları ve örgütsel süreçler belirli bir kurumsal alan içerisinde ve mantıklar çerçevesinde şekil almaktadır. Thornton ve Ocasio (1999; 2008), Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) söz konusu alandaki örgütlerin zaman içinde birbirine benzediği ve homojen oldukları tezine karşılık, örgütsel alanda iki ya da daha fazla çelişen mantığın da var olabileceği ve homojenlik yerine heterojenliğin görülebileceği iddiasında bulunmuşlardır. Yine, kurumsal kuram yazınında bir örgütsel alan içinde çoklu, kendi içinde ayrışan ve birbiriyle çelişen kurumsal mantıkların, kuralların ve inançların aynı anda bulunabildiği tartışılagelmiştir (Friedland ve Alford, 1991; Seo ve Creed, 2002). Bu çalışmanın amacı farklı kurumsal mantıkların, gelişmekte olan piyasalarda faaliyet gösteren çokuluslu örgütlerde ne şekilde bağdaştırıldığını ve doğan kurumsal karmaşaya verilen cevapların neler olduğunu incelemektir. Yaygın kurumsal mantığı piyasa mantığı (market logic) olan çokuluslu Alman şirketlerinin, Türkiye gibi gelişmekte olan ve topluluk mantığının (community logic) hâkim olduğu bir ülkede çatışan iki mantığı ne şekilde bağdaştırdığı araştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum, Kurumsal Mantıklar, Topluluk Mantığı, Piyasa Mantığı

1. GİRİŞ

Toplum birbirinden farklı eylem ve yapıları şekillendirerek, zamanı ve konumu düzenleyen ve genellikle birbiriyle çatışan değer alanlarından oluşmaktadır. Bu şekilde kendi gerçekliklerini yaratan aktörler, belirli bir alanda varlıklarını sürdürmektedirler (Friedland ve Alford, 1991). Örgütlerin yapı ve süreçleri bir kurumsal alan içerisinde ve belirli birtakım mantıklar çerçevesinde şekillenmektedir. DiMaggio ve Powell, (1991) örgütsel alanı, "kurumsal hayatın belirgin bir alanını oluşturan örgütlerin toplamı" olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütler; tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurumlar ve benzer mal ya da hizmet üreten diğer örgütlerden oluşmaktadır.

Geleneksel olarak, uluslararası işletmecilik yazını dünyadaki işletmelerin başarısı ya da başarısızlığını neyin belirlediğiyle ilgilenmektedir (Peng ve Jiang, 2008). Bu alandaki öncü çalışmaların kökeni esasen Amerika Birleşik Devletleridir ve iki perspektif içerisinde yer almaktadırlar: Bunlardan ilki, Porter (1980) tarafından ortaya atılan *endüstriyel perspektif (industrial perspective) iken, diğeri* Barney (1991) tarafından ortaya atılan *kaynak temelli yaklaşım*dır *(resource based view).* Ancak, araştırmalar dünyada rekabetin hem gelişmiş piyasalarda (Whitley, 1994) hem de gelişmekte olan piyasalarda (Newman, 2000) daha farklı olduğunu göstermiştir. Bu durum da yazında bir "üçüncü bakışın" ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Peng ve Jiang, 2008).

2. KURUMSAL GÖRÜŞ

North (1990) kurum metaforunu kısaca "oyunun kuralları" olarak belirtmiş ve "insanlar tarafından tasarlanmış politik, ekonomik ve sosyal etkileşimi yapılandıran kısıtlar" olarak tanımlamıştır. North (1990) ve Scott (1995) kurumları resmi ve gayri resmi olarak ikiye ayırmışlardır. Gayri resmi kurumlar "*sosyal normlar, inanışlar, değerler, yaptırımlar, tabular, gelenekler ve davranış kuralları*" gibi konular iken, resmi kurumlar "*mülkiyet hakları, kurallar ve kanunlar gibi belirgin ve uygulanabilir*" konulardır (Salomon ve Wu, 2012). Çokuluslu işletmeler için bu durum çevrenin sadece iş ortamını içermemektedir; onun yerine *"çokuluslu*

işletmelerin yer aldığı çevrelerin ayrıca politik bir yanı vardır ve böylelikle bu tür işletmeler yasal, bilişsel ve normatif bileşenleri olan diğer kurumlarla da ilişkide bulunmak durumundadırlar" (Forsgreen, 2008).

Kurumsal kuram, sosyal yapılar içinde kurallar, normlar ve rutinlerin oluşturduğu yapılar yoluyla sosyal davranışa rehberlik eden süreçlere, sadece uzlaşma ve uyum sağlamaya değil, aynı zamanda çatışma ve değişime de odaklanmaktadır. (Scott, 2004). Kurumsal kuram çalışmalarında bir yandan mikro düzeydeki kişiler arası etkileşimler, bir yandan da makro düzeydeki birçok olgu ele alınmaktadır.

Kurumsal görüşün neden çokuluslu işletmeleri açıklamada kullanıldığını anlayabilmek için çokuluslu işletmelerin sınırları aşan uluslararası ortamlarda yer aldıkları ve farklı ülkelerde farklı kurumlarla karşılaşacağını belirtmek gerekmektedir (Peng ve Jiang, 2008; Whitley, 1994). Kurumlar "oyunun kuralları" olduğundan dolayı (North, 1990), çokuluslu işletmeler birçok farklı yabancı kurumsal çevrede hareket edebilme yeteneğini edinmeli ve kaynaklara erişebilmek için kurallara uymalı ve böylece meşruiyet kazanmalıdırlar (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu nedenle, çokuluslu işletmeler, uluslararasılaşma süreçleri ile yabancı pazarların kurumsal çevrelerinin kendine özgü kurallarına uyum sağlayabilmek için ilave maliyetlere maruz kalmaktadırlar (Khanna ve Palepu, 2006; Kostova ve Zaheer, 1999).

Kostova ve Zaheer (1999), yabancı piyasaların ilave maliyetlere neden olmasıyla ortaya çıkan dezavantajı "yabancılık engeli" (liability of foreigness) olarak adlandırmıştır ve yabancı firmaların yabancılık engelini nasıl aştıklarını açıklamak için, firmaya özgü avantajların yabancı piyasalara giriş maliyetlerini aşmada kullanılabileceğini belirtmiştir.

Yabancılık engeli üzerine yapılan erken çalışmalar, işletmelere özgü avantajlar ve kurumsal görüş ile birleştirildiğinde, işletmelerin yabancı kurumsal çevreye uyum sağlamalarının arkasındaki niyetin meşruiyet kazanmak ve böylece yabancı bir pazarda olmanın getirdiği maliyetleri azaltmak olduğu belirtilmiştir (DiMaggio ve Powell, 1983; Zaheer, 1995). Böylelikle, araştırmacılar *eşbiçimlilik baskısı* (isomorphic pressures) denilen baskıların varlığından söz etmişlerdir (DiMaggio ve Powell 1983; Miller ve Eden 2006; Scott 1995; Zaheer, 1995). Örneğin, işletmelerin stratejilerini ve uygulamalarını yabancı piyasalara uyumlandırma baskısı gibi. Bu bağlamda, DiMaggio ve Powell (1983) ve Scott (1995) yasal, normatif ve kültürel-bilişsel meşruiyet elde etmek için eşbiçimli stratejilerle yerel normlara adapte olunması gerekliliğinin gözlemlenebileceğini belirtmişlerdir.

Kurumsal kurama göre örgütler, yalnızca çevrelerindeki diğer örgütlerle ekonomik bir uygunluk sağlamak üzere teknik verimliliklerini artırmak amacıyla değil, aynı zamanda sosyal uygunluk sağlayan "politik güç" ve "kurumsal meşruiyet" için de rekabete girmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1991). Dolayısıyla örgütler, aynı anda hem teknik hem de kurumsal çevrenin taleplerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Teknik çevreler, bir ürün ya da hizmetin üretildiği ve el değiştirdiği bir piyasada, örgütleri kendi üretim sistemlerinin etkili ve verimli kontrolü ile ödüllendiren çevrelerdir. Kurumsal çevreler ise, destek ve meşruiyet kazanmak amacıyla örgütlerin uymaları gereken kural ve gerekliliklerden oluşan çevrelerdir (Scott ve Meyer, 1991).

İlk dönem kurumsal kuram çalışmalarında kanıksanmış bir kurumsal çevre ve bu çevreye uyması beklenen örgütler tarif edilmektedir. Örgütlerin kurumsal çevre içinde meşruiyet kazanmaları hayatta kalabilmeleri için de gereklidir (DiMaggio ve Powell, 1991). Bunun ötesinde, uyum baskıları sabit değildir ve çokuluslu işletmeler için değişkenlik göstermektedir. Böylece, yabancı firmaların kurumsal mesafeye (institutional distance) bağlı olarak yerel eşbiçimlilik (local isomorphism) deneyimledikleri ileri sürülmüştür (Gaur ve Lu,

2007; Xu ve Shankar, 2002). Kurumsal mesafe, yabancı işletmenin geldiği ülke ve faaliyet gösterdiği ülke arasındaki kurumsal bağlamın benzerlik ve farklılık boyutudur (Kostova, 1999) ve işletmelerin eşbiçimlilik baskıları açısından maruz kalacakları baskı farklarını açıklamayı amaçlar.

Kurumsal anlayışın karmaşıklığı burada bitmemektedir. Yabancı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren şubeler, ana merkezlerine kıyasla hem dış çevre hem de çokuluslu işletmenin iç çevresi içerisinde yer alacaklar ve sonuç olarak her iki çevrede de meşruiyet kazanmak için hareket etmeleri gerekecektir (Kostova ve Roth, 2002). Bu durum da kurumsal görüşün karmaşıklığını anlamak için bir başka önemli argüman sunmaktadır; hem içsel hem de dışsal meşruiyet kazanabilme becerisi işletmelerin karlılığını ve hayatta kalma şanslarını etkileme açısından önemli bir etkiye sahiptir ve hatta çokuluslu işletmelerin hayatta kalmasını belirleyebilir (Gaur ve Lu, 2007). Kurumları anlamak çokuluslu işletmelerin varlığı için önemlidir ve mesafeye bağlı olarak değişebileceği gibi baskıların da tipleri değişebilir. Kurumsal işletmelerin kurumsal çevreleri sıklıkla çoklu baskılar şeklindedir ve *kurumsal karmaşıklık (institutional complexity)* ya da *çelişen kurumsal talepler (competing institutional demands)* olarak adlandırılan kavramların doğuşuna yol açmaktadır (Greenwood vd., 2011; Pache ve Santos, 2010).

Oliver (1991) örgütlerin bu tip kurumsal karmaşıklıklara nasıl cevap verebilecekleri ve çatışmaları çözebileceklerine dair önerilerin olduğu ve kurumsal talepleri sorgusuz sualsiz kabul etmekten karşı çıkmaya kadar geniş bir tipolojiye işaret eden beş adet potansiyel çözüm belirlemiştir; (1) kabullenme, (2) uzlaşma (3) kaçınma (4) karşı koyma (5) manipüle etme. Bu çalışmanın daha yeni çalışmalarla birlikte, kurumsal taleplere olan örgütsel yanıtları anlamaya büyük katkı yaptığı (Greenwood vd., 2011; Marquis ve Lousbury, 2007; Pache ve Santos, 2010) ve bireysel yanıtlar üzerine olan çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu belirtilmelidir (Creed vd., 2010; Hotho vd., 2013; Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013).

3. ÇELİŞEN KURUMSAL MANTIKLAR

Gelişmekte olan piyasalarda kurumsal bağlam artık organizasyon şablonları, eylem modelleri ve bilinen meşruiyet kaynaklarını sağlamamaktadır. Bu da göstermektedir ki, resmi kurumlar gelişmekte olan piyasalarda mutlaka güncel yazında belirtildiği kadar gelişmiş - ya da farklılaşmış- olmayabilir (Newman 2000; Peng ve Jiang, 2008). Son çalışmalarda "topluluk" kavramı da dahil olmak üzere piyasa-dışı sosyal alanlara olan ilgide bir artış görülmektedir (Greenwood vd., 2010; Marquis ve Battilana, 2009). Özellikle gelişmekte olan piyasalar için gayri resmi kurumların etkisi vurgulanmaktadır, çünkü bunların genellikle resmi söylemlerden daha güçlü bir etkiye sahip olacağı için öne sürülmektedir (Peng ve Jiang, 2008). Sonuç olarak, bu ekonomilerdeki yönetim uygulamalarını doğru bir şekilde anlamak için, gayri resmi ve gayri şahsi sosyal ağların güçlü rolünü göz önüne almak gerekmektedir. Zira bu sosyal ağlar bu çevrelerde faaliyet gösteren firmalardaki yönetim uygulamalarını oluşturup etkileyebildikleri gibi, aynı zamanda onları kısıtlayabilme veya zayıflatma potansiyeline de sahiptirler (Minbaeva ve Muratbekova-Touron 2013).

Kurumsal mantıklar örgütsel aktörlerin dikkatini mevcut mantıkla uyuşan konulara belirli bir ölçüde odakladıklarından dolayı oyunun kurallarını belirlediği gibi sorunları ve bunların çözümlerini de sunarlar (Thornton ve Ocasio, 1999). Thornton ve Ocasio (2008), Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) söz konusu alandaki örgütlerin zaman içinde birbirine benzediği ve homojen oldukları tezine karşılık, örgütsel alanda iki ya da daha fazla çelişen mantığın da var olabileceği ve homojenlik yerine heterojenliğin görülebileceği iddiasında bulunmuşlardır. Meşruiyet arayışındaki örgütler böylesi ortamlarda

birden fazla baskın mantıkla karşı karşıya gelmekte ve yeni süreçler ve mekanizmalarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak, bireylerin ve onların oluşturdukları örgütlerin farklı mantıklardan kaynaklanan baskıları dengelemek için birbiriyle çelişen eylemleri eş zamanlı olarak uygulamaları beklenebilmektedir. Zira, Friedland ve Alford, (1991) Kapitalist Batı'nın piyasa, devlet, çekirdek aile, demokrasi ve din gibi temel kurumlarının birbirleriyle çelişmelerine rağmen bir arada bulunduklarını belirtmektedir.

Greenwood ve arkadaşlarına göre (2010) kurumlar ve kurumlardaki baskılar açısından "uyum sağlama", özellikle gelişmekte olan piyasalarda tartışmasız biçimde belirgindir. Buna göre, her bir kurumsal düzenleme, belirli kurumsal mantıklar ile uyum sağlamak için birtakım baskılar yaratır veya diğer bir deyişle "uyum sağlama" açısından aksi düşünülemez yolları gerektirir. Egemen bir kurumsal mantık sosyal eylemlere kılavuzluk eder ve toplumun ana ilkelerini sunar, dolayısıyla da örgütsel gerçekliğin genellikle örtülü bir biçimde nasıl yorumlanacağı, uygun davranışın nasıl oluşturulacağı ve nasıl başarılı olunacağı konusundaki varsayım ve değerleri kapsar (Thornton, 2004).

Eşbiçimlilik baskıları ve kurumsal mantık kavramları bizi "çelişen mantıklar" anlayışına sevk eder. Kurumsal bir mantık "uygun" olanı inşa edecek ve bu nedenle olumsuz sonuçlar, mevcut mantık tarafından meşru olarak kabul edilen uygulamaların kullanılmadığı durumlarla karşılaşacaktır. Dolayısıyla, çokuluslu bir işletme bir kerede çok sayıda kurumsal ortam ile karşı karşıya kaldığı zaman, bu işletme mantıksal olarak çoklu ve birbiriyle sürekli çelişen ve dolayısıyla çatışan mantıklarla karşı karşıya gelecektir (Friedland ve Alford, 1991; Greenwood vd., 2011).

Görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili olarak karar vericilere rehberlik eden ve onları zorlayan eylem, etkileşim, yorumlama süreçleri ile sosyal statü, güvenilirlik, ödül ve cezalarla ilgili biçimsel ve biçimsel olmayan kuralların belirleyicisidirler. Kurumsal mantıkların bu çerçevedeki önemini vurgulayan Thornton (2001), çalışmasında yayıncılığın 1958-1990 yılları arasında bir meslek olarak yayıncılıktan, bir iş olarak yayıncılığa dönüşmesini, yani, yazı işlerinden piyasa mantığına bir kayma olduğunu söylemekte ve bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: "Bu değişim ile beraber egemen otorite yapısı meşruiyetini ve otoritesini firmanın piyasa konumundan, kurumsal ana firmadan ve kamusal paydaşlardan alan CEO'ya dönüşmüştür". Yazar, yazı işleri ve piyasa olmak üzere iki farklı kurumsal mantığın örgütsel alandaki yöneticilerin başarısının makam, ilişki ve ekonomik boyutlarında farklılıklar yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

3.1 Çelişen Kurumsal Mantıklar: Topluluk Mantığı

Bu çalışmada topluluk, "coğrafi bir bölgede yer alan ve bu ortak konumundan dolayı yerel kültür, normlar, kimlik ve kuralları paylaşan popülasyonlar, örgütler ve piyasalar" olarak tanımlanmıştır (Marquis ve Battalina, 2009). Bu tanımlama daha önceden de tartışılan coğrafi unsurun önemini vurgulamaktadır ve bu çalışmada da bu unsur çalışma amacı için önem taşımaktadır. Örgütsel alan konusunda olduğu gibi coğrafi sınırlar da her zaman kolay bir şekilde çizilmemiştir ve böylece araştırmacılar çalışmalarında uygun gördükleri sınırları inşa etme konusunda yetkilendirilmiştir. Bu çalışmada küreselleşme eğilimlerine rağmen yerel toplulukların rolleri vurgulanmıştır. Böylelikle, bu çalışmada çokuluslu işlemelerin bağlı oldukları yerel kurumsal bağlamla yüzleşecekleri varsayılmıştır çünkü Marquis ve Battalina'ya (2009) göre "en kosmopolit bireyler ya da örgütler bile bağlı oldukları yere ya da ana merkezin bulunduğu yere ait kökleşmiş unsurlar taşımaktadırlar ve böylece küreselleşmenin öne çıkan bir yanı hem küresel hem de yerel özelliklerin belirgin kalmasıdır.

Gelişmekte olan piyasalardaki gayri resmi kurumları anlamak için, öncelikle bu piyasalardaki zayıf ve hala gelişmekte olan resmi kurumları anlamak faydalı olacaktır; zira kurumsal çevrede "topluluk" önemli bir rol oynamaktadır (Peng ve Jiang, 2008). Hotho ve arkadaşları (2013), bu tür bir kurumsal mantığın, "topluluk mantığı" olduğunu, Marquis ve Battilana (2009) ise gayri resmi kurumları anlamak için "topluluk" kavramını anlamanın yararlı bir örnek olacağını belirtmişlerdir. Dahası, çalışmaları, topluluğu bir yere özgü piyasa dışı bir sosyal küre olarak ele almakta ve küreselleşmenin ve "sınırsız" bir ekonominin hedeflendiği bir dönemde topluluğun etkisini vurgulamanın paradoksunu ortaya koymaktadır.

Topluluk kavramının önemini anlamak açısından, bu kavramın bir bileşeni olan "konumun" da önemi vurgulanmalıdır. Ayrıca, böyle bir coğrafi konumunun sınırlarının da kolayca tanımlanamayacağı kabul edilir ve sonuç olarak bunu temsil eden idari ve siyasi sınırları da takip etmeyecektir (Marquis ve Battilana, 2009). Bu kavramların kökleri Tönnies'in (1887) çalışmalarında yer alan Gemeinschaft (topluluk) ve Gesellschaft (toplum) ayrımına dayanmaktadır. "Toplum" kavramının daha gayri şahsi ve işlevsel doğasına karşılık, "topluluk" kavramı insanlar arasındaki etkileşimi ve ilişkileri ifade eder (Marquis vd., 2011). Dolayısıyla bu çalışmada, gelişmekte olan piyasalar açısından Gemeinschaft (topluluk) kavramı ele alınacaktır.

Bireylerin, topluluk içinde kurumsal değişime dâhil edilişi, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yollarla ele alınmaktadır. Marquis ve Battilana'nın (2009), resmi kurumları dâhil eden tümdengelimci yaklaşımının aksine Creed ve arkadaşları (2010), birey olarak eşcinsel, lezbiyen, biseksüel, travesti ve transseksüel (*LGBT)* bakanların ABD'deki kendi topluluklarında nasıl kurumsal değişimin özneleri olarak görülebildiğini analiz etmişlerdir. Bunu yaparken, topluluğun anlam temelli yapılarını keşfetmek için tümevarımcı bir yaklaşımla yorumlayıcı bir çalışma yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca bu yazarlar topluluğun özellikle fiziksel konumuna dair örnekler sunarlarken, diğer birtakım yazarlar ise fiziksel konumunun ötesinde toplulukların nasıl anlaşılabilir olduğunu vurgulamışlardır (Brint, 2001; Marquis vd., 2011; O'Mahony ve Ferraro, 2008). Bu tür çalışmalar, 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkan modern ulaşım ve haberleşme sistemlerinin birtakım sınırları ortadan kaldırabileceği düşüncesi üzerine temellendirilmiştir (Scott, 2001). Örneğin Brint (2001), bir araştırmasında topluluklara dair sekiz tür tipoloji geliştirir; bunlardan yalnızca dört tanesi coğrafi konuma bağlıdır; diğer dördü ise "konum"dan ziyade "seçim" ile ilişkili olan sanal toplulukları içermektedir.

3.2. Çelişen Kurumsal Mantıklar: Piyasa Mantığı

Topluluk mantığı, çokuluslu şirketlerin uluslararası işlerinde karşılaşacakları kurumsal mantık türlerinden sadece bir tanesidir (Thornton vd., 2012). Bu nedenle örgütlerin ve bireylerin karar verme için farklı gerekçe ve mantıkları gerektiren genellikle aynı anda birden fazla kurumsal düzene gömülü olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Minbaeva ve Muratbekova-Touron, 2013). Dolayısıyla, çokuluslu işletmeler sadece bir iç ve dış çevreden ibaret değildir (Kostova ve Roth, 2002); bu çevrelere sahip olan kurumlarda potansiyel olarak çelişkili ve dolayısıyla bireyler ve örgütler açısından birden fazla mantığın mevcut olduğu görülmektedir (Friedland ve Alford, 1991).

Birbiriyle çelişen ve çatışan mantıklar açısından bakıldığında, topluluk mantığı gelişmekte olan piyasaların kurumsal ortamını karakterize ediyor gibi görünmektedir, ancak benzer bir şekilde kurumsal mantıkların Batılı piyasa ekonomilerinin sanayileşmiş dünyası açısından da karakterize edildiği de görülmektedir. Birçok yazar, topluluk mantığından farklı bir mantık olan Batılı piyasa ekonomilerindeki piyasa mantığının egemenliğini savunmaktadırlar (Friedland ve Alford, 1991; Greenwood vd., 2010; Thornton ve Ocasio, 1999

ve Stormer, 2008). Bunun sonucunda ise bireysel yöneticiler açısından çelişen mantıklar algısı devreye girecektir (Hotho vd., 2013). Bu da, çokuluslu şirketlerin gelişmekte olan pazarlara ve işin uygulayıcıları açısından onların çelişen kurumsal ortamlarına girecekleri zamanlarda büyük önem taşımaktadır.

Piyasa mantığına göre birey ve piyasa arasındaki karşılıklı etkileşim çok önemli bir rol oynamaktadır. Galbraith (1987) ve Perrow'a (1986) göre piyasa mantığı piyasanın gücüne dayanmaktadır ve piyasanın gücü de birey ve örgütlerin verimliliği vurgulayarak üretkenliği ve dolayısıyla karları artırmasına dayanmaktadır. Ayrıca, piyasa ilişkileri gayri şahsi, anonim ve alıcı ile satıcı arasında gerçekleşen işlemsel ilişkilerden oluşmaktadır. Böylelikle, piyasa bir güce sahiptir ve fiyat ve maaşları belirleyen de bireyler değil, piyasadır.

Friedland ve Alford (1991), toplumdan araçsal ve rasyonel bireye doğru kayma halini ve toplumsal eylemlerin temelini bireysel seçimlerin oluşturduğunu ele almışlardır. Onlara göre, "kamu tercihi teorisi, vekâlet teorisi, rasyonel aktör teorisi ve yeni kurumsal ekonomi"nin tümü bu öncülü yansıtmaktadır. Her ne kadar kapitalizm ve ana akım ekonomilerini karakterize etmede onlarla çelişen perspektifler mevcut dahi olsa, en egemen olan ikisi Keynesyen iktisat ve neoklasik iktisattır. Büyük ölçüde egemen olan ikincisi ise, çağdaş ekonomistler tarafından yaygın kabul gören, bizim "piyasa mantığı" olarak kabul ettiğimiz anlayıştır (Kalleberg, 1995, Lee, 2004). Klasik iktisatta olduğu şekilde üretim maliyetlerinde yoğunlaşmaktan ziyade "niceliğe" ve "faydaya" vurgu yapan neoklasik iktisatçılar, Friedland ve Alford (1991), Ruef ve Scott, 1998; Thornton (2001), Thornton ve Ocasio (1999) ile Stormer (2008) gibi yazarlar tarafından "piyasa mantığı" olarak adlandırılan ve örgütsel alanlarda geniş bir yelpazede özümsenen makro-toplumsal egemen kapitalist Batı mantığının yolunu açmıştır. Bu yazarlar mantığı, karar vericilere rehberlik eden resmi ve gayri resmi eylem, etkileşim ve yorumlama kuralları olarak tanımlamışlardır. Friedland ve Alford (1991), mantıkların biçim olarak hiyerarşik olduğunu, kuruluşların ve endüstrilerin kendi mantıkları olabileceğini ve tüm merkezi çağdaş kapitalist Batılı kurumlarda egemen olarak piyasa mantığının görüleceğini söylemektedir. Hiyerarşinin en üstüne piyasa mantığını oturtan kurumlar, Batı'daki mantığın değişime daha yatkın ve açık olduğunu ileri sürmektedir (Stormer, 2008).

Thornton (2001) piyasa mantığını misyonun rekabetçi bir pozisyon inşa etmek ve karlılığı artırmak üzerine kurulu olduğu bir yönetişim formu olarak tanımlamaktadır. Böylece, yatırımların mantığı sadece işletmeye sermaye sağlamak üzerine değil, ayrıca en yüksek piyasa dönüşünü (karlılık gibi) sağlamak üzerine kuruludur. Yazar ayrıca egemen piyasa mantığının yöneticilerin ilgisini ve dikkatini bireysel saygınlık ve ilişkisel ağlar kurmaktan piyasa kanalları ve firmanın piyasa pozisyonunu belirlemeye doğru değiştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca, Wallace (1999), hukuk alanındaki pratiklerin meslektaşlar arası ilişkiler ile müşterilere yardım ederek hizmet etmekten daha kar odaklı ve meslektaşlar arasında rekabetin arttığı ve müşterilere en yüksek faturaların çıkartıldığı bir anlayışa doğru değiştiğini öne sürmüştür. Buna benzer bir şekilde, Ruef ve Scott (1998) ile Reay ve Hinings (2005), sağlık alanında da hastaneler ve doktorların ortak yarar sağlamaktan, karlılığın maksimize edilmeye çalışıldığı "piyasa mantığına" bir geçiş olduğunu ve sağlık alanının bir ticaret alanına dönüştüğünü belirtmişlerdir.

Galbraith (1987) ve Perrow (1986) grup, yapı ve kültürel alandan ziyade bireyi analiz ederek birey ve piyasa arasındaki etkileşimi açıklamak için yararlı örnekler sunmuşlardır. Yazarlar bireyi, "kişisel çıkarla motive olmuş ve kişisel çıkarına hizmet ederek ortak çıkara katkıda bulunabilecek ve toplam faydayı maksimize edecek olan insanlar" olarak tanımlamaktadırlar. Benzer bir şekilde, piyasa da alıcılar için birbiriyle rekabet eden çok sayıda firmadan oluşmaktadır. Sonuç olarak, piyasa sistemi satıcılar arasındaki rekabet ve bu rekabet

aracılığıyla kurulmuş olan fiyat mekanizmasıyla düzenlenmektedir. Yazarların bu savlarına dayanarak, piyasa mantığı "bireylerin ve örgütlerin artan karlarla gerçekleşen, verimliliğin önemsendiği ve piyasanın gücünün vurgulanması" şeklinde anlaşılabilir. Piyasa denkliği de maksimum verimliliğin sağlanmasıyla elde edilir.

4. METODOLOJİ

Araştırma sorumuz, bireysel yöneticilerin (rekabet eden mantıkların yönetilebildiğini varsayarak) rekabet eden mantıklara nasıl yanıt verdikleridir. Çalışma için Türkiye'de faaliyet gösteren Alman firmaları ile temasa geçilmekte; araştırmanın örneklemini ise olumlu geri dönüşte bulunanların yöneticileri oluşturmaktadır. Bu çalışmada öncelikle, bireysel davranışsal yanıtların örgütsel çıktıları etkileyebileceği varsayılmıştır (Oliver, 1991). Ayrıca, Creed ve arkadaşlarının (2010) çalışmasından hareketle bireysel seviyedeki çoklu mantıkları ortaya çıkarabilmek için tümevarımsal ve nitel bir yaklaşım kullanılacaktır. Bu yaklaşımla kişisel tecrübeler gibi anlama dayalı yapılar daha iyi araştırılabilecektir. Üst düzey yönetim kademelerinde çalışan Türk ve Alman yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmeler yoluyla kurumsal mantık çatışmalarının temelleri ve nedenleri tespit edilerek, bunların sonucunda yöneticilerin gerçekleştirdiği eylem ve faaliyetleri tanımlamak amaçlanmıştır. Söz konusu kurumlarda görev yapan Türk ve Alman yöneticiler ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmakta (yarı yapılandırılmış mülakat) ve nitel veriler toplanmaktadır. Bunun yanı sıra görüşülen kişilere çeşitli senaryolar verilmekte, belirli durumlarda kişilerin nasıl hareket edeceği sorulmaktadır. Türk ve Alman yöneticilerin çelişen kurumsal mantıklarla nasıl başa çıktıkları nitel araştırma yöntemlerinden senaryo (vignettes) yöntemiyle incelenecektir. Bu senaryolara verilen cevaplar ise, araştırmanın niceliksel analizinin temelini oluşturmaktadır. Vinyetler, içerisinde yer alan senaryolar için belirlenen sorulara yöneticilerin verdikleri 1'den 7'ye kadar olan sayılara göre analiz edilecek ve bu sayede araştırmanın tasarım sürecinde geliştirilen modelin anlamlılığı tespit edilecektir. Bu model kurumsal alanda meydana gelen çatışmaların düzlemi ve derecesine bağlı olarak yöneticilerin eylem ve faaliyetleri açısından nasıl tepkiler verdikleri konusunda açıklama getirecektir.

5. SONUÇ

Bu çalışma kurumsal taleplere olan bireysel tepkiler üzerine odaklanmaktadır, çünkü çelişen kurumsal mantıkların baskılarına günlük olarak yanıt veren ve örgütsel çıktıları şekillendirenler, bireysel karar vericilerdir (Hotho vd., 2013; Oliver, 1991). Ayrıca, bu çalışma bireysel seviyedeki gayri resmi kurumları vurgulayan teorik bir temele dayanmaktadır. Topluluk mantığı konumun önemini vurgulayan şekilde tanımlanmıştır ve uygun davranış mantıklarıyla topluluğun bireyi yönlendireceği varsayılmaktadır. Gelişmekte olan piyasalar, topluluk mantığının önemli bir role sahip olduğu gayri resmi kurumlar ile nitelenen kurumsal çevreleri ortaya koyacaktır. Dahası, bu çalışmada ampirik arka plan için temel olarak Marquis ve Battalina'nın (2009) "topluluk" tanımı ele alınacaktır; onlara göre "en kozmopolit kişi ve kuruluşlar dahi merkezi bir konumdan çıkarlar, çünkü küreselleşmenin göze çarpan bir diğer anlamı da küresel ve yerel özelliklerin bir arada oluşudur. Bunun yanında topluluğun coğrafi konumunu vurgulamak açısından Creed ve arkadaşlarının (2010) çalışmasındaki anlam temelli yapıları keşfetmek için kullanılan tümevarımcı yaklaşım "topluluk mantığını" incelerken bu çalışmaya bir çıkış yolu sağlayacaktır.

Türkiye, gelişmekte olan bir piyasa olduğundan dolayı, gelişmiş Batı piyasalarında mevcut olan kurumsal mantıktan daha farklı bir kurumsal mantığa sahip olan kurumsal bir ortamda yer alacaktır. Bu çalışma Friedland ve Alford (1991), Stormer (2008) ve Thornton'ın (2004) piyasa mantığı kavramını Backhouse (2002), Galbraith (1987) ve Perrow'un (1986)

aktardığı neoklasik iktisatta yer alan piyasa mantığını da göz önünde bulundurarak araştırmayı amaçlamaktadır. Bireysel yönetici topluluk mantığına rakip olarak piyasa mantığına maruz kalmakta ve bu iki mantığı eş zamanlı olarak deneyimlemektedir (Hotho vd., 2013). Dolayısıyla birbiriyle rekabet halinde olan piyasa mantığı ve topluluk mantığı arasında çatışmalara sahne olan çokuluslu işletmelerdeki yöneticilerin tepkileri sadece sınırlı sayıda olan bireysel yanıtlar üzerine mevcut ve süregelen araştırmalara katkı yapmayacak, ayrıca birbiriyle rekabet eden mantıklar çerçevesinde çokuluslu işletmeleri inceleyerek onların performans ve hayatta kalma şanslarını da inceleyecektir.

KAYNAKÇA

Backhouse, R. E., (2002), The Ordinary Business of Life: A History of Economics from the Ancient World to the Twenty-first Century : Princeton, NJ, Princeton Univ. Press.

Barney, J. B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, p. 99-120.

Brint, S., (2001), Gemeinschaft revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept. Sociological Theory, 19:1, p. 1–23.

Creed, W. D., DeJordy, R., ve Lok, J., (2010), Being the Change: Resolving Institutional Contradiction through Identity Work, Academy of Management Journal, 53:6, p. 1336-1364.

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, p. 147-160.

DiMaggio, P. J. ve Powell W.W., (1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.

Friedland, R. ve Alford, R. R., (1991), Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, The New Institutionalism in Organizational Analysis, edited by W. Powell, W.W. and DiMaggio, P. J., Chicago: University of Chicago Press, p. 232–266.

Forsgren, M., (2008), Theories of the Multinational Firm, Edward Elgar; Cheltenham.

Galbraith, J. K., (1987), Economics in Perspective: A Critical History, Mass; Boston: Houghton Mifflin.

Gaur, A. S. ve Lu, J. W., (2007), Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience, Journal of Management, 33:1, p. 84-110.

Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. ve Lorente, J. C., (2010), The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses, Organization Science, 21:2, p. 521-539.

Greenwood, R., Reynard, M., Kodeih, F., Miceletta, E. R. ve Lounbury, M., (2011), Institutional Complexity and Organizational Responses, The Academy of Management Annals, 5:1, p. 317-371.

Greenwood, R. ve Suddaby, R., (2006), Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The

Big Five Accounting Firms, Academy of Management Journal, 49, p. 27–48.

Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M. ve Rabbiosi, L., (2013), Handling Pressures of Community Logic: The Impact of Clan Ties on Recruitment and Selection in Kazakhstan, In Proceedings of the 55th Annual Meeting of the Academy of International

Business, ed./Patricia McDougall-Covin; Tunga Kiyak, East Lansing, Academy of International Business, p. 280.

Kalleberg, A. L. (1995), Sociology and Economics: Crossing the Boundaries, Social Forces, 73:4, p. 1207-1218.

Khanna, T. ve Palepu, K. G., (2006), Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution, Harvard; Harvard Business Press.

Kostova, T., (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, The Academy of Management Review, 24:2, p. 308–324.

Kostova, T. ve Roth, K., (2002), Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. Academy of Management Journal, 45:1, p. 215-233.

Kostova, T. ve Zaheer, S., (1999), Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24:1, p. 64-81.

Lawrence, T. B., (2004), Rituals and Resistance: Membership Dynamics in Professional Fields, Human Relations, 57:2, p. 115–143.

Lee, F. S. (2004), To Be a Heterodox Economist: The Contested Landscape of American Economics, 1960s and 1970s, Journal of Economic Issues, 38:3, p. 747-763.

Marquis, C. ve Battilana, J., (2009), Acting Globally but Thinking Locally? The Influence of Local Communities on Organizations, Research in Organizational Behavior, 29, p. 283–302.

Marquis, C. ve Lounsbury, M., (2007), Vive la Résistance: Competing Logics in the Consolidation of Community Banking, Academy of Management Journal, 50:4, p. 799-820.

Marquis, C., Lounsbury, M. ve Greenwood, R., (2011), Introduction: Community as an institutional order and a type of organizing, Research in the Sociology of Organizations, 33, p. ix-xxvii.

Meyer J. ve Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", in American Journal of Sociology, 83(2): 340-363.

Miller, S. R. ve Eden, L., (2006), Local Density and Foreign Subsidiary Performance, Academy of Management Journal,49:2, p. 341-355.

Minbaeva, D. B. ve Muratbekova-Touron, M., (2013), Clanism: Definition and Implications for Human Resource Management, Management International Review, 53:1, p. 109-139.

Newman, K. L., (2000), Organizational Transformation during Institutional Upheaval, The Academy of Management Review, 25:3, p. 602-619.

North, D. C., (1990), Institutions, Institutional Change, and Economic Performance, Cambridge; UK: Cambridge University Press.

Oliver, C., (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, Academy of Management Review, 15:1, p. 145-179.

O'Mahony, S. ve Ferraro, F., (2007), The Emergence of governance in an Open Source Community, Academy of Management Journal, 50:5, p. 1079–1106.

Pache, A. C. ve Santos, F. (2010), When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands, Academy of Management Review, 35:3, 455-476.

Peng, M. D. ve Jiang, Y., (2008), An Institution-based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies, Journal of International Business Studies, 39:5, p. 920-936.

Perrow, C., (1986), Complex Organizations: A Critical Essay, 3rd ed., New York: Random House.

Porter M.E., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, NY: Free Press.

Rao, H., Monin, P. ve Durand, R., (2003), Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as Identity Movement in French Gastronomy, American Journal of Sociology, 108:4, p. 795-843.

Reay, T. ve Hinings, C. R., (2005), The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta, Organization Studies, 26:3, p. 351-384.

Ruef, M. ve Scott, R. W., (1998), A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments, Administrative Science Quarterly, 43:4, p. 877-915.

Salomon, R. ve Wu, Z., (2012), Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy, Journal of International Business Studies, (43), p. 343-367

Scott, W. R. (1995), Institutions and Organizations, California: Sage Publications.

Scott, W. R., (2004), Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. Nisan 2007. Chapter prepared for K.G. Smith ve M. A. Hitt (Der.). Great Minds in Management: The process of theory development. Oxford UK: Oxford University Press.

Scott, W. R. ve Meyer, J. W., (1991), The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Der.). The New Institutionalism in Organizational Analysis: 108-140. Chicago: University of Chicago Press.

Scott, W.R., 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 Press.

Seo, M. ve Creed, W. E. C., (2002), Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, Academy of Management Review, 27:2, p. 222-247.

Stormer, F., (2008), The Logic of Contingent Work and Overwork, Relations Industrilles/Industrial Relations, 63:2, p. 343-361.

Thornton, P. H., (2001), Personal Versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition, Organization Science, 12:3, p. 294-311.

Thornton, P. H., (2004), Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing. Stanford; California: Stanford University Press.

Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (1999), Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, American Journal of Sociology, 105: 801-843.

Thornton, P.H. ve Ocasio, W. (2008), Institutional Logics, in Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin and Roy Suddaby (eds.) Handbook of Organizational Institutionalism, CA: Sage.

Thornton, P. H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M., (2012), The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture,Structure and Process, Oxford: Oxford University Press.

Vermeulen, P., Büch, R. ve Greenwood, R., (2007), The Impact of Governmental Policies in Institutional Fields: The Case of Innovation in the Dutch Concrete Industry, Organization Studies, 28, p. 515.

Wallace, J. E. ,(1999), Work-to-Nonwork Conflict among Married Male and Female Lawyers, Journal of Organizational Behavior, 20:6, p. 797-816.

Whitley, R., (1994), Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies, Organization Studies, 15:2, p. 153-182.

Xu, D. ve Shankar, O., (2002), Institutional Distance and the Multinational Enterprise, Academy of Management Review, 27:4, p. 608-618.

Zaheer, S., (1995), Overcoming the Liability of Foreigness, Academy of Management Journal, 38:2, p. 341-363.

İnternet Kaynağı

Tönnies, F., (1887), Gemeinschaft und gesellschaft: Abhandlung des Communismus und des Socialismus als Empirischer Kulturformen, Leipzig: Fues. (http://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinschaft_und_Gesellschaft), Erişim Tarihi: Mart, 2014.

10. OTURUM

Strateji Geliştirme

Geri Dönüşüm Sektöründe Ekogirişimcilik ve Yaratıcılık İlişkisi
Erhan AYDIN, Ulaş ÇAKAR

Satın Alma-Birleşme Sonrasında Kurum Kültürü Değişimi: Bilgi İletişim Sektöründe Bir Vaka Analizi
Nihan YILDIRIM

Vizyon Revizyonu: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma
Halil İbrahim ÖZMEN

GERİ DÖNÜŞÜM SEKTÖRÜNDE EKOGİRİŞİMCİLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

Erhan AYDIN, Uşak Üniversitesi, Brunel University- London, erhan.aydin@brunel.ac.uk
Ulaş ÇAKAR, Dokuz Eylül Üniversitesi, ulas.cakar@deu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, bireysel yaratıcılığın ekogirişimcilik üzerindeki etkisi, bireysel yaratıcılık ölçeği ile ekogirişimcinin yönelimi, zayıf yapısal etkiler ve güçlü yapısal etkiler olarak üç boyutu kapsayan ekogirişimcilik ölçeği kullanılarak ele alınmıştır.

Araştırmanın örneklemi İzmir'in geri dönüşüm sektöründe beş ya da daha fazla işletmeye sahip olan merkez ilçelerinden seçilmiştir. 83 soru formundan (5'li Likert Ölçeği Formatlı) alınan veriler analiz edilmiş ve bireysel yaratıcılık ve ekogirişimcilik düzeyinin boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı örneklemde bireysel yaratıcılık düzeyi düşük çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Ekoloji, Ekogirişimcilik, Girişimcilik

1. GİRİŞ

Girişimciler, ticari faaliyet gösterebilecekleri işletmeler kurarak, bu işletmelerin yüksek karlara sahip olabilmeleri için pazarda faaliyet gösterirler. Temel olarak, kapitalist yaklaşımla liberal bir bakış açısının bir sonucu olan özel teşebbüslerde bulunan kimseler olarak nitelendirilebilen girişimciler, pazarın taleplerini karşılayabilmek için yeni bir işletme kurma, var olan işletmeleri iyileştirme ya da yenilikçi fikirler üretme yoluyla günümüz iktisadi yapısına katkı sunmaktadır (Cheigini ve Khoshtinat, 2011: 165). Ancak, çoğu girişimcinin hem yüksek kar beklentilerinin olması hem de talepleri karşılama istekleri, onların üretimi arttırarak ya da üretim süreçlerini hızlandırıcı faktörler kullanarak pazar paylarını yükseltmeye yönlendirir. Bu noktada, dikkat çekilebilecek husus, çoğu girişimcinin üretim seviyelerini arttırıp daha fazla kar yapmak için yüksek üretim seviyelerinin yarattığı olumsuz sonuçlarını dikkate almamalarıdır. Özellikle, ekolojiye verilen yüksek zararların ve doğal dengenin bozulmasına yol açacak zararlı atıkların yüksek üretimin bir sonucu olarak karşımıza çıkması, girişimcilerin ekolojik unsurları da dikkate almalarının artık bir gereklilikten çok zorunluluk olduğunu göstermektedir.

Girişimcilik faaliyetleri sonucu ekolojik dengenin bozulmasının önlenmesi ve ekolojiye verilen zararın minimuma indirilmesi amacıyla ekogirişimcilik kavramı geliştirilmiştir. Günümüzde, işletmeler ekolojiye verdikleri zararı azaltmak amacıyla üretim tekniklerinde iyileştirmeye gitmektedirler. Bu durumun asıl nedeni ise üretim süreçlerinde ekoloji dostu üretim süreçlerinin kullanılmasının oluşturacağı maliyet azaltma, üretim etkinliğini arttırma ve çevre dostu imajının oluşturduğu pozitif pazarlama unsurunu kullanmaktır. Özellikle 2000li yıllardan itibaren ekolojik problemlere ilişkin bilinçlenmede görülen artış, ekogirişimcilik kavramına stratejik girişimcilik, sosyal girişimcilik gibi temel girişimcilik çeşitlerinden daha fazla önem verilmesine yol açmıştır. Ekolojik faaliyetlerde yüksek etkinlik düzeyine ulaşmak için işletmeler tarafından yeni fikirlerin bulunması da ayrıca bir gerekliliktir. Bu fikirler, yenilikçilik sürecinin de bir parçasını oluşturmaktadır. Ancak, fikir oluşturabilmek için işletme sahiplerinin yaratıcılık düzeyleri yüksek olup bulunan fikirlerin analiz edilerek uygulanabilir olması gerekmektedir. Diğer bir yandan, yüksek rekabet koşullarında girişimciler için yaratıcılık ve ekogirişimcilik arasında bir ilişki kurularak işletmenin tüm süreçlerinde hem yenilikçi fikirlerin hem de sürdürülebilir bir mantığın tüm süreçte oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmamız kapsamında yaratıcı ekogirişimci teşebbüsünün oluşturulması ve bireysel yaratıcılık ile ekogirişimcilik arasında ki ilişki tartışılacaktır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi Türkiye'de ekogirişimcilik ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalara önemli bir katkı sunacaktır.

2. EKOLOJİ ve EKOGİRİŞİMCİLİK

İlk olarak 1869 yılında Ernst Haeckel tarafından ortaya atılan ekoloji kavramı, biyolojik varlıklar ve onların çevresi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir bilim dalıdır (Muslu, 2000: 1-2). Bu kavram, kullanımı bakımından 19. Yüzyılda içerisinde hakim kavram olarak görülse de insanlık ve doğa arasındaki ilişki insan tarihi kadar eskidir. İlkel toplumlarda bireylerin doğayı anlayabilmek ve doğada yaşamlarını sürdürmeleri için çevreyi öğrenmeleri gerektiğinin bilincindeydiler (Çakar, 2007: 2-3). İnsanlığın ilkel toplumlardan medeni toplumlara geçiş sürecinde çevre üzerinde güç elde edebilmek için ateş ve bazı diğer araçlar kullanmışlardır. Bu sayede, diğer türlere rağmen doğada var olmayı başararak çevreye bağımlılıkları azalmıştır (Odum ve Barrett, 2004: 2).

Yapılan çalışmalarda ekoloji kavramı yerine genellikle çevre kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun en önemli nedeni ise sanayi devriminden sonra insan odaklı modern anlayışın literatürde hakim olmasından ileri gelmektedir (Çalgüner, 2003: 7-8).

Günümüzde sanayi devriminin de etkisiyle gelişerek devam eden üretim ve artan enerji tüketimi, ekolojiye büyük ölçüde zarar vermektedir; çünkü doğayla uyumlu olmayan her bir faaliyet, ekolojinin dengesini olumsuz yönde etkilemektedir (Wackernagel vd., 1999: 376). Bu yüzden, bu etkilerin boyutunun ortaya çıkarılması adına ekolojikayakizi kavramı literatüre kazandırılmıştır. Mathis Wackernagel tarafından oluşturulan ve "*belirli bir ekonomi ya da popülasyonun önemli doğal gereksinimleri sonucunda ihtiyaç olan biyolojik alan"* olarak tanımlanan bu kavram, popülasyon büyüklüğünden, yaşama standartlarından, kullanılan teknolojiden ve ekolojik verimlilikten etkilenmektedir (Wackernagel vd., 1999: 377). Günümüz dünyasında bireysel anlamda ekolojik ayakizi düzeyinin oldukça yüksek olması, doğal dengenin gittikçe bozulmasına önemli bir kanıt teşkil etmektedir (Venetoulis ve Talberth, 2008: 443).

Ekolojik problemlerin çözümüne ilişkin gerek sivil toplum kuruluşları gerekse devlet kuruluşları dünyada aktif olarak yer almaya çalışmaktadır; çünkü bilinçli bir toplumun yansıması olacak bu organizasyonlar, ekolojiye en çok zarar verme potansiyeli olan işletmelere yönelik yaptırım faaliyetlerinde bulunabileceklerdir. Genel bir bilinç olarak girişimciliğin ekolojik unsurları göz önüne almadan gerçekleştirilmemesi mümkün değildir. Bunun en büyük kanıtı 2005 yılında dünyanın bilgisine sunulan Milenyum Ekosistem Değerlendirme Raporudur. Ekolojik unsurların ve problemlerin daha net bir şekilde gün yüzüne çıkarıldığı bu rapora paralel olarak, tüketicilerin ya da örgüt üyelerinin kitle iletişim araçları ve sosyal medya aracılığıyla ekolojik bilinçlerinin de arttığı görülmektedir. Dolayısıyla, ekolojik unsurları göz önüne almayan işletmelerin, piyasadaki varlıklarının ciddi anlamda riske gireceği görülmektedir (Aydın ve Çakar, 2013: 55).

Ekolojinin girişimcilikle bütünleşmesi fikrinin oluşturduğu sonuç ise yeni bir girişimcilik anlayışını gün yüzüne çıkarmıştır: Ekogirişimcilik. Bu kavram temel olarak, yenilikçi bir bakış açısıyla çevreye en az düzeyde zararı verebilecek ürün ve servisleri sunan bir işletme kurmak olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsayıcı bir ifadeyle, ekogirişimcilik; çevresel yenilikler ve ürünler üzerinden değer yaratabilecek yenilikçi, pazar ve kişisel odaklı bir kuruluş şeması olarak tanımlanmaktadır (Schaltegger, 2002: 47-48).

Ekogirişimcilik de genel girişimcilik gibi bir fikrin ticarileşmesinin bir teşebbüssüdür. Dolayısıyla fikir üretebilmek ise birçok sorunu iyi bir şekilde gözlemleyerek maksimum fayda odaklı yaratıcı bir bakış açısıyla gerçekleşebilecektir. Bu mantık çerçevesinde bireysel yaratıcılık kavramı önem kazanmaktadır.

3. BİREYSEL YARATICILIK

Yaratıcılık; özgün, yararlı ve pratik bilgi üretim yeteneği olarak ifade edilmektedir (Erez ve Neouri, 2010: 351). Tahereh ve Mahnoush'un (2012: 25) sahip olduğu diğer bir bakış açısına göre, yaratıcılığa ilişkin birçok tanım yapılabilmektedir; ancak önemli olan tanımlamaktansa yaratıcılığın kriterlerini belirlemektir. Bu araştırmacılar, yaratıcılık kriterlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

i) fikir, teori ve anlayışta kalite olması;

ii) yeni çözüm önerileri sunabilmesi.

Yapılan çoğu çalışmada, özgünlük, etkinlik ve orjinallik yaratıcılığın en önemli üç kriteri olarak sıralanmaktadır. Özgünlük; sosyal ya da örgütsel problemlere karşı yeni çözüm yaklaşımları bulmak olarak nitelendirilebilir. Diğer bir yandan, etkinlik ve orjinallik yaratıcılıkla ilgili olan kişisel duygular ve gerçeklikleri de kapsayan iki önemli kriter olarak karşımıza çıkmaktadır (Averill, 1999: 333). Yaratıcılıkla ilgili bir takım ölçüm kriterleri geliştirmiştir (örneğin; Torrance Testi, 1974). Özellikle alanda önemli psikolojik testler olmakla beraber bu testlerin analizinin gerektirdiği psikometrik bilgi sahip olunmadığından dolayı mevcut kullanılan ölçeğin 5-li Likert ölçeği'yle istatistiksel analizler açısından uyumlu olabilen Raudsepp'e ait olan (1979: 218-219) "Ne Kadar Yaratıcısınız" adlı 50 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Yaratıcılık kavramı, fikir üretimini tetikleyen bir kavram olarak ekogirişimcilerin ya da ekogirişimci adaylarının sahip olması gereken bir yetenektir. Çünkü, yüksek rekabet koşullarının var olduğu ortamlarda, ancak en iyi fikirler ayakta kalabilmektedir. Bu fikirlerin ise toplumun beğenisini kazanacak ekolojik bir pencereden sunulması işletmelerin ayakta kalmasını ve ekogirişimcilerin başarılı olmasını sağlayacaktır.

4. EKOGİRİŞİMİLİK ve YARATICILIK İLİŞKİSİNE DAİR ARAŞTIRMA

Yapılan bu çalışmada bağımsız değişken olarak bireysel yaratıcılık ve bağımlı değişken olarak ekogirişimcilik düzeyi ele alınmıştır. Bireysel yaratıcılıkta, E. Raudsepp'e ait olan (1979: 218-219) "Ne Kadar Yaratıcısınız" adlı 50 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Ekogirişimcilik düzeyine ilişkin ise herhangi bir ölçeğin bulunmamasından dolayı, Harbi vd. (2010) yapmış oldukları Ekogirişimcilikle ilgili vaka çalışmasından bir ölçek uyarlaması yapılmıştır. Çalışmanın orijinal dili Fransızca olmasından dolayı dil açısından Türkçe'ye çevrilme kontrolleri 3 dil uzmanı tarafından gerçekleştirilmiştir. Ekogirişimciliğe ilişkin oluşturulan bu ölçeğin aşağıda da tanımlanan 3 boyutu bulunmaktadır.

- **Ekogirişimci'nin Yönelimi:** Doğal çevreye ilişkin ekolojik görüşü kapsar. Bundan başka, bu boyut altında ekonomik ve ekolojik anlayışa göre öncelikleri belirlenmiştir. Ekogirişimcinin yöneliminin yüksek olması ekolojik yönelimin yüksek olduğunu göstermektedir.

- **Zayıf Yapısal Etkiler:**Ekogirişimcilerin yakınlarının ya da arkadaşlarının deneyimlerini kapsamaktadır. Diğer bir yandan, çevreye ilişkin işletmecilerin meslektaşlarının görüşleri de bu boyut altında ele alınmaktadır.

- **Güçlü Yapısal Etkiler:** Yeşil işletmenin karlılığı, potansiyel fırsatları belirlemek için piyasa koşullarının değerlendirilmesi, ekolojik kültürün yayılmasında çevresel kurumların değerlendirilmesi ve çevreyi korumak için yatırım teşviklerin yapılması gibi ekogirişimciliğe yönelmede ki güçlü yapısal etkileri belirtmektedir.

Çalışmanın örneklemini İzmir Ticaret Odası Geri Dönüşüm Grubu (Kod:74) işletmelerinden mükemmel derecelendirmeye sahip olan işletmeler arasından seçilmiştir. Bu başlık altında birçok işletme bulunmaktadır. Bu yüzden, çalışmanın örneklemini oluşturan

işletmeler arasından merkez ilçelerdeki geri dönüşüm grubu içerisinde en az 5 işletmeye sahip olanlar arasında seçilmiştir. Bunun neticesinde Bornova, Konak, Karabağlar, Buca, Karşıyaka, Çiğli, Kemalpaşa, Menderes merkez ilçelerinden toplam 123 işletme belirlenmiş olup, soru formları doğrudan ya da internet üzerinden dağıtılmıştır. Dağıtılan bu soru formlarından 95 tanesi tarafımıza iletilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin yanıt verme yüzdesi %77 dir. Ancak, bu anketlerin 83 tanesi analize dahil edilebilmiştir. Bunun nedeni ise, eksik soruların, boş formların olmasıdır.

Tablo 1: Çalışmanın Örneklemi

Merkez İlçeler	İşletme Sayısı
Bornova	31
Konak	27
Karabağlar	5
Buca	10
Karşıyaka	9
Çiğli	17
Kemalpaşa	8
Menderes	8
Toplam	**123**
Geçerli Olmayan Anket Sayısı	**12**
Analize Dahil Edilen Anket Sayısı	**83**

Analize dahil edilen veriler ışığında ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 2'de görülebilir

Tablo 2: Ölçek Güvenilirlikleri

Yaratıcılık Ölçeği	**0,842**
Ekogirişimcilik Ölçeği	**0,758**
Ekogirişimcinin Yönelimi	0,708
Güçlü Yapısal Etkiler	0,668
Zayıf Yapısal Etkiler	0,356

Elde edilen boyutlar ve çalışmanın amacı doğrultusunda kurulan hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: Bireysel Yaratıcılık ve Ekogirişimcinin Yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Bireysel Yaratıcılık ve Zayıf Yapısal Etkiler arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Bireysel Yaratıcılık ve Güçlü Yapısal Etkiler arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışmanın hipotezlerine ilişkin regresyon analizleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Hipotez Adj R^2 ve Kabul/Ret Durumu

	Adj R^2	Sig	Sonuç
HİPOTEZ 1	0,179	0,00	Kabul
HİPOTEZ 2	0,036	0,05	Kabul
HİPOTEZ 3	0,135	0,00	Kabul

Ölçeklere ilişkin gerekli güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmasının ardından elde edilen boyutların yukarıda belirtilen hipotezler doğrultusunda regresyon analizi ile test edilmesinin sonucunda, bireysel yaratıcılığın ekogirişimciliğin alt boyutları arasında (Ekogirişimcinin Yönelimi, Zayıf Yapısal Etkiler, Güçlü Yapısal Etkiler) pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bildirinin ardından, yayınlanması planlanan makalede ise araştırmanın bulguları detaylı bir şekilde irdelenecektir.

5. SONUÇ

Bireysel yaratıcılık işletmeler için yenilikçilik sağlayabilecek yeni fikirlerin ortaya koyan bir yetenek olarak ele alınmıştır. Bir işletme sahibi, girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için çevresindeki durumları algılayıp kendi yenilikçi fikirlerini oluştururken bu yeteneğe sahip olmalıdır. Rekabet koşullarının yoğun olduğu günümüzde farklı olabilmek ve işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için bu durum büyük bir gerekliliktir. Her ne kadar bireysel yaratıcılık önemli bir yeti olarak karşımıza çıksa da bu yetinin kullanılması gereken alanı, çevre koşulları belirleyecektir. Günümüzde ekolojik eğilimlerin hem devletler hem de tüketiciler tarafından yüksek düzeyde dikkate alınması, işletmelerin yaratıcılık yetilerini daha çok ekolojik tabanlı yenilikler için kullanmalarının gerekli olduğunu göstermektedir. Özellikle ekolojik bir bakış açısıyla yeni açılan işletmelerin ya da iyileştirme yapılan mevcut işletmeler, yüksek rekabet koşullarında girişimcilerin pazara karşı dayanıklılıklarını arttırabilecektir. Günümüz dünyasında yüksek üretim seviyelerinin ekolojiye verdiği zararlar, en iyimser gelecek senaryolarında bile dünyanın gittikçe kirlenmesini ve insan ömrünün giderek azalacağını öngörmektedir. Bu duruma son verebilmek, insanlık için büyük önem taşımaktadır. Günümüzde, ekolojik yaklaşımlı bir girişimcilik olarak nitelendirilen ekogirişimcilik kavramı geri dönüşüm sektörü gibi çevre kirliliğini önlemeye ve mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanmaya yönelik endüstrilerde öne çıkmaktadır. Bunun dışındaki endüstrilerde ekogirişimci bir yaklaşım ne yazık ki çok bilinmemektedir. Bu çalışma ekogirişimci olarak nitelendirilen bir endüstri de yapılmıştır. Ancak, ekogirişimci bilincin oluşturulması ve mevcut ekogirişimcilik faaliyetlerinin de tespit edilmesi diğer endüstriler içinde büyük bir gerekliliktir. Bu durum ise alan yazınında ekogirişimcilikle ilgili çalışmalara oldukça ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın kapsamında, genel bir girişimcilik tanımından çok ekogirişimciliğin önemi daha çok vurgulanmıştır. Bu eğilimin olması ise günümüz dünyasının ekolojik bir anlayış içeren bilince yavaş yavaş sahip olması ve tüketicilerin ekolojik problemlere verdiği önemin artmasından dolayıdır. Bu nedenle çalışma boyunca geri dönüşüm sektöründeki işletme sahipleri birer ekogirişimci olarak ele alınmış ve analizler bu doğrultuda yapılmıştır. Yapılan bu çalışma bir anket çalışması olduğundan dolayı, sorulara verilen cevaplar kişilerin algısı ile sınırlıdır.

İzmir'in geri dönüşüm grubunda yer alan işletmelerinin arasından seçilen örneklemin, zayıf yapısal etkileri dikkate aldıkları yapılan istatistiksel analizlerde görülmüştür. Diğer bir yandan, bireysel yaratıcılık ve ekogirişimcilik boyutları arasındaki regresyon analizlerinin

sonuçlarına göre pozitif bir ilişki bulunmuştur. Her ne kadar bireysel yaratıcılık ekogirişimciliği yüksek düzeyde açıklamasa da kar odaklı ve işletme açısından pozitif imaj yaratabilecek fikirlerin oluşturulmasında önemli bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Averill, J. R. (1999),"Individual Differences in Emotional Creativity: Structure and Correlates" *Journal Of Personality*, 67 (2), pp 331-371.

Aydin, E. veÇakar, U. (2013) "Girişimcilik ve Ekolojinin Bütünleşmesi: Ekogirişimcilik", Finanspolitik&EkonomikYorumlar, 50 (581), pp 53-61.

Çakar, U. (2013), *Ekolojik Örgüt Modeli Önerisi: Epistemolojik Yaklaşım*, (Yayınlanmamış DoktoraTezi). Ankara: Detay Yayıncılık.

Çalgüner, T. (2003),Çevre mi Ekoloji Mi?, İstanbul: Nobel YayınDağıtım, 1. Edition.

Chegini M. ve Khoshtinat, B. (2011),"Study of Relationship between Entrepreneurial Skills and Organizational Entrepreneurship", Australian Journal Of Basic & Applied Sciences, 5(4), pp 165-172.

Erez, M. ve Nouri, R. (2010), "Creativity: The Influence of Cultural, Social and Work Contexts", Management and Organization Review*,* 6(3), pp 351- 370 doi: 10.1111/j.1740-8784.2010.00191.x.

Harbi, S. E., Anderson, A. R. ve Ammar, S. H. (2010), "Entrepreneurs and the environment: Towards a typology of Tunisian ecopreneurs", International Journal of Entrepreneurship and Small Business*,* 10(2), pp 181-204.

Muslu, Y. (2000), Ekoloji ve Çevre Sorunları / Ecology and Environmental Problems,İstanbul: Aktifyayınevi, 1. Basım.

Odum, E. P. and Barrett, G. W. (2004),"Fundamentals of Ecology*",*United Kingdom: Thomson Brooks/ Cole Publishing,5th Edition.

Raudsepp, E. (1979),"How Creative Are You?",Personnel Journal*,* 58*,* pp 218-222.

Schaltegger, S. (2002), "A Framework for Ecopreneurship", Centre for Sustainability Management*,* 38, pp 45- 58.

Tahereh, R. ve Mahnoush, S. (2012), "Creativity",Australian Journal of Basic and Applied Sciences,6 (2), pp 25-28.

Torrance, E. P. (1974),Norms and Technical manual: Torrance Test of Creative Thinking (Revised Edition), Bensenville, IL Scholastic Testing Service.

Venetoulis, J. ve Talberth, J. (2008) "Refining The Ecological Footprint",Environmental Development of Sustainability",10, pp 441-469 doi: 10.1007/s10668-006-9074-z.

Wackernagel, M., Onisto, L., Bello, P., Linares, A. C., Falfan, I. S. L., Garcia, J. M., Guerrero, A. I. S. ve Guerrero, C. S. (1999),"National natural capital accounting with the ecological footprint concept",*Ecological Economics* 29 (3), pp 375- 390.

SATINALMA/BİRLEŞME SONRASINDA KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞİMİ: BİLGİ İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BIR VAKA ANALİZİ

Nihan YILDIRIM, İstanbul Teknik Üniversitesi, yildirimni@itu.edu.tr

ÖZET

Satın alma ve birleşmeler özellikle gelişmekte olan ülkelerde rekabet avantajı sağlamak için şirketler tarafından en çok tercih edilen stratejik seçeneklerden biridir. Bu pazarlarda özelleştirme yoluyla satın alma ve birleşmeler de uluslararası şirketlere pazara giriş ve büyüme açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Satın alma ve birleşmeler kurumsal kültür üzerinde belirgin etkiler yaratır ki bunlar şirketin genel performansını da belirler. Özellikle yüksek katma değer yaratan, yüksek teknoloji kullanan, yüksek nitelikli çalışanların yoğun olduğu ve bu kapsamda hızlı teknolojik değişimler ve bunların yarattığı yüksek rekabetin firmaları sürekli bir değişim yönetimi uygulamaya zorladığı bilgi ve iletişim gibi sektörlerde, satınalma ve birleşmelerin oldukça yoğun ve zorlu olduğu da görülmektedir. Bu kavramsal çerçevede bu araştırmada, yüksek katma değer yaratan ve yüksek teknoloji kullanan bilgi ve iletişim sektöründe, satınalma ve birleşme sürecinde, örgüt yapısı, yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerde oluşan değişikliklerin, kurumsal kültürde yarattığı etkilerin anlaşılarak çalışan algılarının ölçülmesi Türkiye'de bilgi ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketin özelleştirme yolu ile satın alınması sürecinin kurumsal kültürü üzerindeki etkileri, şirket satın alma ve birleşmelerindeki karar vericiler ve uygulayıcılara kurumsal kültür ve birleşme süreçleri etkileşimleri hakkında bir vaka analizi sunmak amacıyla incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Satınalma ve Birleşmeler, Kurum Kültürü, Değişim Yönetimi

1. GIRIŞ

Satın alma ve birleşmeler özellikle gelişmekte olan ülkelerde rekabet avantajı sağlamak için şirketler tarafından en çok tercih edilen stratejik seçeneklerden biridir. Bu pazarlarda özelleştirme yoluyla satın alma ve birleşmeler de uluslararası şirketlere pazara giriş ve büyüme açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Genellikle göz ardı edilmesine ya da kendiliğinden istenen şekilde oluşacağı varsayılmasına rağmen, satın alma ve birleşmelerin başarısı özellikle de devlet kuruluşu yapı, kültür ve stratejilerinden, dönüşümsel bir geçişin yeni ve zorlu rekabet koşullarında ayakta kalmak için zaruri olduğu özelleştirme yoluyla satın alma ve birleşmelerde kurumsal kültür unsurlarına bağlıdır. Benzer şekilde, satın alma ve birleşmeler kurumsal kültür üzerinde belirgin etkiler yaratır ki bunlar şirketin genel performansını da belirler.

Özellikle yüksek katma değer yaratan, yüksek teknoloji kullanan, yüksek nitelikli çalışanların yoğun olduğu ve bu kapsamda hızlı teknolojik değişimler ve bunların yarattığı yüksek rekabetin firmaları sürekli bir değişim yönetimi uygulamaya zorladığı bilgi ve iletişim gibi sektörlerde, satınalma ve birleşmelerin oldukça yoğun ve zorlu olduğu görülmektedir. Bu sektörlerde, işgücünün yüksek nitelikli olması gerekmekte; iş sonuçları üzerinde de çalışanların verimliliği, motivasyon düzeyi ve kurumla bütünleşmeleri oldukça büyük rol oynamaktadır. Haliyle bu sektörlerde meydana gelen satınalma ve birleşmelerle ilgili çalışan algıları önem kazanmakta; bu süreçlerin kurum kültüründe yarattığı etkilerin incelenmesi ihtiyacı doğmaktadır.

Bu kavramsal çerçevede bu araştırmada, yüksek katma değer yaratan ve yüksek teknoloji kullanan bilgi ve iletişim sektöründe, satınalma ve birleşme sürecinde, örgüt yapısı, yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerde oluşan değişikliklerin, kurumsal kültürde yarattığı etkilerin anlaşılarak çalışan algılarının ölçülmesi Türkiye'de bilgi ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketin özelleştirme yolu ile satın alınması sürecinin kurumsal kültürü üzerindeki etkileri, şirket satın alma ve birleşmelerindeki karar vericiler ve

uygulayıcılara kurumsal kültür ve birleşme süreçleri etkileşimleri hakkında bir vaka analizi sunmak amacıyla incelenmiştir.

2. LITERATÜR

2.1 Örgüt kültürü

Kültür genellikle, organizasyondaki bireylerin ortak dünya görüşü ve varsayımlarına neden olan paylaşılmış sosyal anlayış olarak ele alınmıştır (Rousseau 1990, Wilkins and Ouchi 1983, Schall 1983, Schein 1983). Hofstede (2001). Kültürü, bir grup ve kategorinin üyesi olan kişileri, diğerlerinden farklı kılan kolektif zihin programlanması olarak tanımlamıştır. Kültür, uzun süre boyunca yaşanan ortak deneyimlerle şekillenir. Her zaman ortak karar alma sürecini ve uzlaşmaya gerek olmadan, organizasyonun üyelerinin faaliyetlerini koordine etmelerini mümkün kıldığından çok önemli ve yararlıdır. Organizasyonun üyelerinin ortak anlayışını oluşturan ortak dil (ortak kodlar, semboller, anekdotlar ve kurallar) kültürün temelini oluşturur. (Schein 1983). Deal ve Kennedy (1982) organizasyonel kültürü, organizasyonun iş yapma, iş bitirme ve halletme biçimi olarak tanımlamıştardır. Schein (1987) ise, bu tanımı yeterli bulmamış ve kültürün tanımını geliştirerek: "Bir grubun dışsal uyum ve içsel entegrasyon ile ilgili sorunları çözdükçe öğrendiği, geçerli olarak Kabul edilmesi için yeterince başarılı olan ve bu nedenle yeni grup üyelerine bu tür sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilmesi gereken, paylaşılan temel varsayımların bir deseni" olarak ifade etmiştir. Schein (1987) örgüt kültürünün üç seviyesini tanımlamıştır:

a) Örgütsel özellikler: Görünen örgüt yapısı ve süreçleri ki bunlar kolaylıkla görülmesine rağmen, tanımlaması güç olan giyim kodları, formal/informal konuşma biçimi, ödüller vb. den oluşmaktadır.

b) Paylaşılan değerler: Takım çalışması, birleşiklik ve müşteri odaklılık gibi doğal bir biçimde kabullenilmesi beklenen organizasyonel stratejiler, amaçlar ve felsefeyi içeren bir seviyedir.

c) Örgütün varsayımları: Bu varsayımlar, ortak öğrenme sürecinden elde edilirler ve örgüt başarılı oldukça müzaekere edilmezler.

Schein (1987) dışsal uyum görevleri (temel misyon, fonksiyonlar ve öncelikli görevler; örgütün belirli amaçları, bu amaçları gerçekleştirirken kullanılan temel araçlar, amaçlar gerçekleşmediğinde uygulanacak telafi ve düzeltme stratejileri) ile içsel entegrasyon görevlerinin (temel zaman ve yer kavramları dahil olmak üzere kullanılacak ortak dil ve kavramsal system, grup sınırları ve dahil olma kriterleri, statü, güç ve otoritenin verilmesi kriterleri, yakınlık, arkadaşlık kriterleri, ödül ve ceza kriterleri, ideoloji ve inançların yönetilmesi için gerekli kavramlar), kültürü daha iyi anlamak için öncelikle yerine getirilmesi ve bunlar üstünde mutabakat sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Denison'un modelinde ise (1990) örgüt kültürü aşağıdaki boyutlarda ele alınmıştır

a) Misyon – Stratejik yönelim ve niyet, amaçlar, hedefler ve vizyon

b) Uyumluluk– Değişim yaratma, müşteri odaklılık ve organizasyonel öğrenme

c) Katılım – Takım uyumu, güçlendirme ve yetenek geliştirme

d) Tutarlılık – Temel değerler, Anlaşma, Koordinasyon/entegrasyon

Denison'un bu modeli ayrıca kültürü, içsel veya dışsal odaklı, veya esnek veya sabit/dengeli olarak da tanımlamaya izin vermektedir. Bu model, örgütlerdeki kültürel problemlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Kültür, her örgüt için özgündür ve örgütün değerlerini, prensiplerini, inançlarını ve tutumlarını içerir, iş yapma biçiminden yansayan organizasyonel davranışı tanımlar (Singh, 2005). Bir organizasyonun kültürü aynı zamanda onun öğrenme yönelimini de belirlemektedir. Kısacası, kültür, organizasyonun kişiliğidir. Öte yandan iletişim de önemli bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Olumsuz ve etik dışı iletişim kurum kültüründe yer aldığında kurumsal başarıyı engelleyici rol oynamaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008). Kurum kültürün ile strateji ve iletişim boyutlarına (Vural ve Gürsan, 2009) ve güvene ilişkin (İslamoğlu vd. 2007) Türkiye'de yapılan çalışmalar bu boyutların yerel koşullarda da geçerliliğini koruduğunu göstermiştir.

Ginevičius ve Vaitkūnaite (2006) detaylı bir literature araştırmasıyla, örgüt kültürünün desenlerini araştırmış, ve çeşitli araştırmacıların, kültür öğeleri olarak belirlediği faktörleri, 25 başlıkta toplamışlardır. (1. İletişim, 2. Yönetim ve Liderlik, 3. Ödül ve prim sistemi 4. Karar alma, 5. Strateji ve amaçlar, 6. İşbirliği ve Ortak çalışma, takım çalışması, 7. Koordinasyon ve entegrasyon, grup etkileşimi, hiyerarşık seviyeler ve gruplar arası ilişkiler, 8. Yenilik ve Değişim yaratma, 9. Değişime uyum, pazara duyarlılık, 10. Öğrenme, eğitim, 11. Normlar, kurallar ve değerler, 12. Organizasyonel yapı, hiyerarşik seviyeler, 13. Dış çevreye karşı tutum, sosyal sorumluluk, 14. İş ortamı iklimi, 15. Kontrol mekanizmaları ve yönetimin kontrolü, 16. Dahil olma ve katılım, 17. Bilginin iletimi, bilgi system ve süreçleri, 18. Anlaşma, çatışma, 19. Çalışanları dikkate alma, yöneticilerin desteği, 20. Çalışanların sorumluluğu ve özgürlüğü, 21. Güçlendirme ve delegasyon, 22. Çalışanları seçme sistemi, 23. Vizyın ve yönelim, 24. Misyon, 25. Kurum politikası)

Ayrıca Miller (2000) , kültürün değerlendirilmesinde, kurum tarihinin, yönetim tarzının, rakiplerin kültürlerinin, rekabet avantajının kurumsal kaynağının, çalışma ortamının, organizasyonel yapının, control mekanizmasının, performans standartlarının, süreç ve politikaların, yetenek yönetimi sisteminin, kişisel ve departmana ait yetki ve sorumlulukların belirginliğinin araştırılabileceğini belirtmiştir.

2.2 Satınalma ve birleşmelerde örgüt kültürünün etkisi

Kültürü yanlış anlamak, satınalma ve birleşmelerde çok büyük maliyetlere neden olabilir (Daimler- Chrysler örneğinde olduğu gibi). Özellikle uluslararası birleşmelerde, kültürün olumsuz etkisi, bir istisna değil bir norm haline gelmiştir. Asıl etki faktörü örgüt kültürüdür ancak, bu örgüt kültürü içinde gömülü olan ulusal kültür farklılıklarını da yöneticilerin dikkate alması gereklidir (Kotter, 1992). Satınalma ve birleşmelerde yaşanan kültür şoku üzerinde çok araştırma yapılan ve sıkça rastlanan bir sorundur. Sonuçları ise, organizasyondan kopmalar ve çalışanlar arasında yönetilemeyen ve değer yaratmayan rekabettir. Bu nedenle yöneticilerin, birleşmelerde insan faktörüne önem vermesi, kültür, liderlik, organizasyonel yetenekler ve müşterilerle ilgili bilgileri, uygulama öncesinde toplayıp analiz ederek strateji belirlemeleri esastır. Liderlik eksikliği veya kültür uyumsuzluğu, planlanan finansal getiriyi engelleyebilir, ayrıca organizasyonun fonksyonelliğine dahi zarar verebilir. Çalışanların görüşlerine kulak verilmeli, insan sermayesi satınalma sürecinin merkezinde tutulmalıdır. (Singh, 2005). Ross (2005) başarının anahtarı olarak kültürü işaret etmektedir.

Satınalma ve birleşme sonrası örgütsel değişikliklere bakıldığında, satınalan firmanın yöneticilerinin satınalınan firmadaki kültürel değişimi nasıl ele adıkları, değişime direnci nasıl engelledikleri, subjektif çalışan yargı ve tutumlarının nasıl etkilendiğini göz önünde bulundurmaları gereklidir. (Zueva ve Ghauri, 2007) Bazı birleşmelerin neden başarısız olduğuna bakıldığında, kültürel farklılıkların bu sonuçta büyük etkisinin olduğu görülmüştür (Vlasic ve Stertz, 2000). Kültürel çatışmaya bağlı olarak koordinasyondaki başarısızlıklar, yine

satınalma ve birleşmelerin başarısız olmasına neden olmaktadır (Weber ve Camerer, 2003). Ayrıca, satınalma ve birleşme sonrası ürün karlılığı ve kaynak ilişkisine bakan bir çok çalışmada, benzer veya birbirlerini tamamlayan ürünleri üreten firmaların birleşmelerinin daha başarılı olduğu (Singh, 2005, Shelton vd., 2003; Harrison et al. 2006), bu tür sektörel yakınlıkların kültürü de etkilediği ve yakınlaştırdığı, kültürel benzerlik ve farklılıkların satınalma ve birleşmelerin kaderini belirlediği (Shanley and Correa 1992) bir çok çalışmada ortaya konmuştur.

AT Kearney'nin araştırmasına göre, bir çok birleşmede, daha güçlü olan ortağın kendi kültürünü diğerine empoze etmesi sorunu yaşanmaktadır. Bu, hangi kültürün yeni organizasyon için daha uygun olacağına bakılmadan yapulmaktadır. Bu yaklaşım, bazen başarılı birleşmelere ve çabuk entegrasyona yol açsa da, bazı durumlarda da birleşmeden beklenen değerin yaratılamamasına neden olmaktadır. Özellikle ortaklar birbirinden çok farklı olduğunda, hangi kültürün daha uygun olacağına dair daha detaylı araştırma yapmak gerekli hale gelmektedir (Recklies, 2001).

Örgüt kültürü aşağıdaki konuları belirlediğ için, bir organizasyonun performansında önemli rol oynamaktadır (Recklies, 2001).

a) Organizasyonun sorunları ve soruları ele alış biçimi

b) İnsanların değişim karşısındaki tutumu

c) İnsanların birbirlerini etkileme biçimi, karşılıklı ilişkileri

d) Organizasyonun hisse sahipleri ile karşılıklı ilişkisi

e) İnsanların stratejiye inanç ve destekleri

Mükemmel entegrasyon iki ayrı kültürden yeni bir kültürün doğmasını gerektirir, ki bu yeni kültürde iki partnerin de en iyi kültür bileşenleri yer almalıdır (Miller, 2000). Ayrıca bu noktada, satınalma ve birleşmelerde kültürsüzleştirme sürecinin de farklı faz ve modlarda yer alabildiğini belirtmek gerekir. Liderlerin de kültürün yaratılmasında oynadıkları rol gereği, birleşmelerde kültür sorunlarının aşılmasında sorumluluk almaları gerektiği unutulmamalıdır (Malekzhadeh ve Nahavandi, 1996; Bligh, 2006). Alpkan ve diğerleri (2005) Türkiye özelinde yaptıkları çalışmada kültür öğelerinden örgütsel adalet ve güven algısının, liderlik tarzları ile ilişkili olduğunu saptamışlardır.

2008 yılında yapılan ve satınalma ve birleşmelerin telekom çalışanları üstündeki etkilerini araştıran Maritz Poll araştırmasına göre, telekom çalışanlarından %38i bir satınalma yada birleşme yaşamışlardır. Bu araştırmaya göre, satınalma yaşayan telekom çalışanlarının uyum seviyesi, uyumla ilgili bir çok ölçüt açısından belirgin olarak düşük çıkmış, yönetime güven eksikliği veya dışlanmışlık hissettikleri görülmüştür. Ayrıca, dengeli olmayan bir çevrede, çalışanların dikkatlerini, müşteri tatmini ve iş geliştirmeden çok, kendi bireysel güçlerini artırmak ve genişletmeye verdikleri belirlenmiştir. Satınalanlar, satınalınan şirketin özgün kültürü, satınalma kararında rol oynamasına rağmen, aldıkları şirketin kültürünü kendi kültürleri içinde eritmeye çalışarak, ister istemez bir şirket içinde dengesizliğe neden olmaktadırlar. Satınalan firmalar, inançlar, eylemler ve prosedürlerde değişiklik yapılmasını zorlayarak, satınaldıkları firmanın sınırlarını genişletmek istemektedirler. Bu istenmeyen asimilasyon, çalışanlar arasında çatışmaya, yenilikçiliğin ve entellektüel sermayenin kaybına, verimlilikte düşüşlere, ve satınalınan firmanın birleşik kimliğinin parçalanmasına, ve sonuç olarak da satınalmanın amacına ulaşmamasına neden olabilmektedir. (Perry, 2009).

3. METODOLOJI

Yin'in (1994) vaka analizi sınıflamasına göre, çalışmada araştırma tasarımı için holistik tek vaka yaklaşımı kullanılmıştır. Türkiye'de satınalma ve birleşme sürecinden geçen büyük bir telekomunikasyon şirketini tek bir özgün vaka olarak, tek bir analiz birimi kapsamında incelediğimiz çalışmada şirketin satın alınması öncesi ve sonrasındaki kurum kültüründeki değişimler araştırılmıştır. Vaka analizleri özellikle nasıl ve neden sorularının önem taşıdığı araştırmalarda faydalar sağlamaktadır. Ayrıca, araştırmacının bu vaka üzerindeki kontrolünün sınırlı olması gereklidir.

Söz konusu şirket, satın alma ile birlikte bir yeniden yapılanma ve yönetim değişiklikleri geçirmiş, system ve süreçlerinde farklılıklar oluşmuş, bilgi system altyapısı genişlemiş, en önemlisi iş stratejileri, daha yüksek kar ve rekabet hedefli bir özellik kazanmıştır.

Teorik altyapı ve kültür, liderlik ün nasıl değerlendirileceğine ilişkin literatür esas alınarak, satın almanın birinci ve üçüncü yılında yapılan çeşitli çalışan anketlerinin sonuçlarını analiz edilmiştir. Satınalmanın birinci ve üçüncü yıllarında yapılan İç Çalışan Araştırması sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaçla, bu araştırma anketlerinde sorulan sorular, literatur araştırması sonucunda, başlıca modellerde (Schein, 1987; Denison, 1990) ve derleyici çalışmalarda (Miller, 2000; Ginevičius and Vaitkūnaite, 2006) içerilen sorularla karşılaştırılmış ve bu modellerdeki "kurum kültürü etki faktörleri" doğrultusunda gruplanmıştır. Birinci ve üçüncü yılda yapılan İç Çalışan Araştırması'nda bu gruplarda yer alan sorulara verilen cevaplar değerlendirilmiştir. Çalışmada esas alınan ankette, "1- Çok düşük, 2- Düşük, 3-Orta, 4- Yüksek, 5- Çok Yüksek" seçeneklerini içeren bir 5'li Lykert ölçeği kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Satın almanın olumlu etkilediği boyutlar; dayanışma, bilgi paylaşımı, öğrenme, müşteriye odaklanma ve koordinasyon/entegrasyon olurken, olumsuz etkilediği boyutlar arasında katılım, adaptasyon, stratejik yönelim, ödül ve teşvik sistemi ve iletişim sayılabilir.

a) Anlaşma: Analiz bulguları bu satın almanın analiz edilen kurumsal kültür boyutlarının "anlaşma" hariç hepsini etkilediğini göstermiştir. "Anlaşma (Agreement)" konusunda olumlu yada olumsuz yönde çalışan algılarının değişim göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 1: Şirket kültürünün "anlaşma/uzlaşma" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Anlaşma	Şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum	Çok Yüksek	Çok Yüksek	-
	Şirketim sosyal sorumluluğa sahiptir	Çok Yüksek	Çok Yüksek	-
	Bir ailenin parçası olduğumu hissediyorum	Çok Yüksek	Çok Yüksek	-
	Şirketimde belli etik kurallar var	Çok Yüksek	Çok Yüksek	-
	Şirketimin değerlerine inancım vardır.	Çok Yüksek	Çok Yüksek	-

Tablo 1, şirket kültürünün "anlaşma/uzlaşma" boyutunun hiç bir göstergesinin satınalma sonrasında değişmediğini göstermektedir. Tüm göstergeler her iki dönemde de "Çok yüksek" olarak algılanmış, anlaşma düzeyi korunmuştur.

b) İşbirliği faktörünü ölçülme nedeni, satınalmanın işbirliğine etkisini anlamaktır. Bu boyut, 4 göstergeden oluşmaktadır. "İşbirliği" faktöründe analiz sonuçları, işletmenin satınalmadan sonra da, kamu kuruluşu olduğu dönemde de var olan işbirliği normunun korunduğunu göstermektedir.

Ancak dikkat çeken nokta, çalışanların işbirliği yapmaya açık veya istekli olmalarına ilişkin soruya verilen cevapların "Orta"dan "Oldukça düşük" seviyeye doğru olumsuz değişmiş

olmasıdır. Öte yandan Çalışanların algısı, hiyerarşik yapının takım çalışmasını olumsuz etkilediği konusunda olumlu yönde değişmiştir.

Tablo 2: Şirket kültürünün "İşbirliği" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
İşbirliği	Departmanlar arası işbirliği desteklenmektedir.	Yüksek	Yüksek	-
	İşbirliği, işin bir parçası olarak görülmektedir.	Çok Yüksek	Çok Yüksek	-
	Hiyerarşi takım çalışmasını engellememektedir.	Düşük	Yüksek	+ 2 puan
	Çalışanlar işbirliği yapmaya isteklidir.	Orta	Çok düşük	- 2 puan

c) Satınalmanın en belirgin olumlu etkileri iki dönemdeki araştırma sonuçları arasındaki farklılığa göre bilginin aktarımı ve yayılımı konusunda olmuştur.. Bu bulgunun, satınalma sonrası kurulan doküman yönetim sistemi, arşiv sistemi ve düzenli toplantı ve raporlama sistemlerini içeren bilişim system altyapısındaki iyileşmelerle ilişkili olabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Anket, bilişim altyapısındaki ve bilişim sistemlerindeki iyileşmelere ilişkin soru içermediğinden bu ilişkinin anlamlılığı sınanamamıştır ancak, gelecekteki çalışmalarda bu konunun gözönünde bulundurulması önerilmektedir. Çünkü bilgilendirme, çalışan açısından kuruma bağlılık ve kendi görevinin ve işinin kurum hedefleri ile ilişkisini anlamak açısından önemli bir motivasyon faktörüdür.

Tablo 3: Şirket kültürünün "Bilginin Aktarımı" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Bilginin Aktarımı	İş süreçlerinde bilgiye erişmek kolaydır.	Orta	Yüksek	+ 1 puan
	Diğer birimlerdeki bilgilere erişmek kolaydır.	Çok düşük	Yüksek	+ 3 puan
	Çalışanlar, şirketin planları konusunda bilgilendirilirler.	Yüksek	Yüksek	-
	Çalışanlar, kendilerine verilen hedefleri net olarak bilirler ve anlarlar.	Çok yüksek	Yüksek	- 1 puan

Tablo 3, iş süreçlerinde bilgiye erişme göstergesinin satınalma ile belirgin şekilde değiştiğini ve "orta" seviyeden "yüksek" seviyeye olumlu yönde değiştiğini göstermektedir. Diğer birimlerdeki bilgiye erişim ise belirgin şekilde iyileşmiştir. Şirketin planları konusunda çalışanların bilgi sahibi olmaları yine yüksek olarak devam etmiştir. Çalışanların hedefleri ile ilgili bilgi ve anlayış sahibi olmaları konusunda ise Çok yüksek'ten Yüksek'e bir azalma yaşanmıştır.

d) Öğrenme konusunda da çalışanların algısında olumlu gelişmeler olmuştur. İşletmede kurulan eğitim merkezi ve e-öğrenme sisteminin bu gelişimde rolü araştırılmalıdır.

Tablo 4: Şirket kültürünün "Öğrenme" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Öğrenme	Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaları için şirket yatırım yapmaktadır.	Orta	Yüksek	+ 1 puan
	Çalışanlar bilgi ve becerilerini paylaşmaya yatkındırlar.	Orta	Yüksek	+ 1 puan
	Çalışanlar sürekli kendilerini geliştirirler.	Orta	Yüksek	+ 1 puan

Table shows that all indicators of learning – knowledge and skills of employees are invested; employees share skills and knowledge; employees improve themselves - have changed since the M&A and the difference between Period 1 and Period 2 is significant, improving from 'moderate' to 'high'.

e) Müşteri Odaklılık: Tablo 5'den görüleceği üzere, çalışanların "müşteri odaklılığı" konusunda da iki dönem arasında algılarının değiştiği görülmektedir. Bu değişimle ilgili olarak, işletmede yapılan strateji, yapı ve system değişiklikleri gözönünde bulundurulmalıdır (müşteri ilişkileri departmanı kurulması, satış ve dağıtım kanallarının yeniden yapılandırılması, ürün ve

hizmetlerin geliştirilmesi ve tesliminde müşteri odaklı yaklaşım Kabul edilmesi) Ancak, çalışanların "müşterilerin beklentisinin karşılanması" konusundaki algıları araştırmanın yapıldığı birinci dönem "5-Çok yüksek" iken, üçüncü dönemde "4-Yüksek" seviyesine düşmüştür. Bu konuda da, çalışanlardan, müşteri istekleri konusundaki beklentilerin artmış olması ve buna bağlı olarak, çalışanlardan müşteri beklentilerine "reaktif" olmak yerine "proaktif" olmaları bekleniyor olmasının etkileri gözönünde bulundurulmalıdır.

Tablo 5: Şirket kültürünün "Müşteri Odaklılık" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Müşteri odaklılık	Şirket müşteri ihtiyaçlarına duyarlıdır.	Çok yüksek	Yüksek	- 1 puan
	Şirket müşterilerinden geri bildirim almakta ve kullanmaktadır.	Orta	Yüksek	+ 1 puan

f) Ödül ve prim mekanizması: Tablo 6'da açıklandığı üzere, satınalmadan sonraki birinci yıl sonunda yapılan çalışan araştırmasında, bu dönem içinde formal bir başarıya dayalı ödül ve prim mekanizması olmamasına rağmen, çalışanların çoğu ödül ve teşvik sistemi konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgudan anlaşılacağı üzere çalışanlar, tanınma ve ödüllendirilme konusunu finansal teşvik araçlarından çok, yöneticilerin övgü ve cesaretlendirmeleri doğrultusunda değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte, üçüncü yılda yapılan araştırma sonuçlarından çalışanların, satınalmadan sonra kurulan formal ödül sisteminin yeterince adil bulmadıklarını ve daha once tanınma ve yüreklendirilme konusundaki yargılarının da değiştiğini anlamak mümkündür.

Tablo 6: Şirket kültürünün "Ödüllendirme" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Ödül ve Prim Sistemi	Ücret sistemi adildir.	Orta	Çok düşük	- 2 puan
	Başarı her zaman ödüllendirilir.	Çok yüksek	Çok düşük	- 4 puan

g) Stratejik Yönelim: Düzenli strateji toplantıları ve işletme içi duyurular gibi uygulamalara başlanmasına rağmen stratejik yönelimle ilgili çalışan algılarında bir iyileşme görülmemektedir. Ayrıca, satınalma sonrası, hiyerarşinin azalmadığı, çoğu çalışanın yöneticilerini otokratik ve statükoyu destekler gördükleri sonucu çıkmıştır.

Tablo 7: Şirket kültürünün "Stratejik Yönelim" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Stratejik Yönelim	Şirketin net bir stratejisi vardır.	Yüksek	Yüksek	-
	Şirketin hedefleri üzerinde uzlaşma sağlanır.	Çok yüksek	Yüksek	- 1 puan
	Bir bütün olarak, şirketin stratejik hedefleri organizasyonda iyi anlaşılmıştır.	Yüksek	Yüksek	-
	Üst yönetim, net ve anlaşılır hedeflere sahiptir.	Orta	Yüksek	- 1 puan

Tablo 7'den görüleceği üzere, üst yönetimin hedefleri, satınalmadan sonra daha anlaşılır ve net hale gelmiştir. Hedeflerle ilgili uzlaşma konusunda ise bir düşüş yaşanmıştır. .

h) Koordinasyon: Tablo 8'den görüldüğü üzere, departmanlararası proje koordinasyonu kolaylaşmış, departmanların birlikte çalışmasının kolay olduğuna inanç artmıştır. Ancak, fonksiyonlararası koordinasyonda bir iyileşme çalışanlar tarafından algılanmamıştır. Departmanlar arası proje organizasyonu ve farklı departmanlardan kişilerle çalışma

konusunda, çalışan algılarının olumlu yönde değişmiş olduğu görülmüştür. İşletmede kurulan proje ofisi ve fonksiyonlararası çalışma gruplarının, bu sonuçta etkisi olasıdır.

Tablo 8: Şirket kültürünün "Koordinasyon ve Entegrasyon" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Koordinasyon ve bütünleştirme (entegrasyon)	Departmanlar arası projelerin koordinasyonu yeterli düzeydedir.	Düşük	Yüksek	+ 2 puan
	Fonksiyonlar arası koordinasyon yeterli düzeydedir.	Çok düşük	Çok düşük	-
	Diğer departmanlarla birlikte çalışmak kolaydır.	Orta	Yüksek	+ 1 puan

i) Katılım: Tablo 9'dan görüleceği üzere, iş yapma yetkisi konusunda satınalma belirgin düşüşe neden olmuştur. Aynı şekilde yöneticilerin geri bildirime ve eleştiriye satınalmadan sonra daha kapalı oldukları algısı gelişmiştir. Kararlara katılımın yeterliliği ve karar alıcılara güvende ise bir değişiklik olmamış, bunlarla ilgili olumlu algılar korunmuştur. Satınalma döneminin sonrasındaki dönemde, işletmenin "yatırımın geri dönüşü" kapsamında beklenen yüksek performansa ulaşabilmek için, üst yönetim tarafından uygulanan "hedef odaklılığı"nın bu bulgu üstündeki etkileri araştırılmalıdır. Ayrıca, "geri bildirime ve eleştiriye açıklık" faktöründe de, çalışan algıları olumsuz yönde değişmiştir. Bu bulgunun da, işletmenin kamu kuruluşu olduğu dönemde çalışanlarca hissedilmeyen "işini kaybetme korkusu"ndaki artış, performansa dayalı yeni "sektörel işletme" yapısında ortaya çıkmış olması ve çalışan yaş ortalamasının düşmesiyle de ilgilidir.

Tablo 9: Şirket kültürünün "Katılım ve Delegasyon" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Katılım ve delegasyon	İşimi yapabilmem için yeterli yetkim var.	Yüksek	Çok düşük	-3 puan
	İşimle ilgili kararlara katılımım yeterli düzeydedir.	Yüksek	Yüksek	-
	Karar alma düzeyindeki kişilere güvenimiz tamdır.	Yüksek	Yüksek	-
	Yöneticiler geri bildirime ve eleştiriye açıktırlar.	Orta	Çok düşük	-2 puan

j) Değişime Uyum sağlama: Yaşı daha genç çalışanların ise, işletmenin değişime açık olması ve karar verme süreçlerinin hızı konusunda daha iyimser oldukları görülmektedir.

Tablo 10: Şirket kültürünün "Uyum sağlama ve esneklik" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
Uyum sağlama/ Esneklik	Şirketimiz pazardaki değişimlere cevap verir.	Orta	Yüksek	+ 1 puan
	Çalışanlara değişime direnç gösterirler.	Çok düşük	Düşük	+ 1 puan
	Şirket kültürümüz değişime açıktır.	Çok yüksek	Çok düşük	- 4 puan
	Değişim düzeyi, şirketin rekabetçiliğini korumak için yeterlidir.	Çok yüksek	Çok düşük	- 4 puan
	Karar alma süreci hızlıdır.	Orta	Çok düşük	- 2 puan
	Yenilikçi iş yapma biçimleri uygulanır.	Orta	Yüksek	+ 1 puan

Tablo 10, çalışanların şirketin pazardaki değişikliklere yanıt verme kabiliyetinin geliştiğine inandıklarını göstermektedir. Yenilikçiliğe zaman ayırma da ise belirgin iyileştirme sağlanmıştır. Çalışanların değişime dirençlerinin düşük olma durumu devam etmektedir. Ancak dirençte bir artış sözkonusudur. Ancak, Şirket kültürünün değişime açık olması ve değişim düzeyinin rekabetçiliği korumak için yetersiz olduğu, satınalmadan sonra olumsuz değişen konular arasındadır. Karar alma sürecinin hızıyla ilgili algı da, "orta"dan "çok düşük"e dönüşmüş, belirgin şekilde olumsuzlaşmıştır.

k) İletişim: Bu boyutun ölçümünden, çalışanların yöneticilerinin etkili iletişimi ve iletişim/hiyerarşi ilişkisi açısından, satınalma sonrasında bir farklılık oluşup oluşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Tablodan da görüleceği üzere, yöneticilerin iletişim etkinliği ile

ilgili çalışan algısı olumsuz yönde değişmiştir. Ancak hiyerarşinin iletişim üzerindeki etkisi ile ilgili algı da değişiklik olmamıştır. Yani satınalma hiyerarşinin iletişim üzerindeki etkisini azaltamamıştır.

Tablo 11: Şirket kültürünün "İletişim" boyutu

	Sorular	P1	P2	Fark
İletişim	Yöneticim etkin iletişim kurmaktadır.	Yüksek	Düşük	- 2 puan
	Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim hiyerarşiye dayalıdır.	Yüksek	Yüksek	0

5. Sonuç ve Tartışma

Satın almanın kurum kültürü boyutları üzerinde iyileştirici ya da bozucu belirgin etkileri olduğu ve aynı şekilde kurumsal kültürün de hem "mümkün kılan" hem de "meydan okuyan" bir araç olduğu ve organizasyonel değişim yönetimi, liderlik ve koordinasyonu destekleyen kurumsal sistemlerin uygun şekilde tasarlanması ve uygulanmasının birleşme ve satın almalardan beklenen performansın elde edilebilmesi için kritik öneme sahip olduğu görülmüştür. Katılım ve delegasyonda, yöneticilerin eleştiriye açıklıklarında, yönetici ile iletişimde, karar alma hızı, şirketin değişime açıklığında düşüşler görülmesi, satınalma sonrasında şirketin merkezileştiği konusunda bir fikir vermektedir. Ayrıca ödüllendirmenin azaldığı algısı, uzun dönemde motivasyon sorunlarına yol açabilecektir. Ancak öğrenmede ve departmanlararası proje koordinasyondaki iyileşme çalışanların verimliliğinin ve yenilik üretimine katılımının artabileceği konusunda olumlu gelişmeler olarak yorumlanabilir. Anlaşma boyutunda bir düşüş olmaması da, kurum temel değerlerinin korunacağı ve stratejik oryantasyonunun kültürel nedenlerle zarar görmeyeceği olasılığını artırmaktadır.

Bu vaka analizinin sonuçları da, konuyla ilgili daha önceki çalışmalarla aynı doğrultuda, satınalma ve birleşme planlayan işletmelerin finansal değerleme çalışmaları kadar kültürel değerleme çalışmalarını da dikkate almaları gereğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular ışığında şirketin daha yüksek bir kurumsal performansa erişmesi için, geliştirilmesi gereken alanları belirlemesi ve yeni kültürel dinamikler doğrultusunda oluşan çalışan beklentilerini, yeni politika, örgüt yapısı ve sistem tasarımlarında; özellikle de ödül ve teşvik sistemi gibi insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalarında dikkate alması önerilmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda, çoklu vaka analizi yaklaşımıyla, benzer satınalma ve birleşme süreçlerinden geçen telekomunikasyon şirketlerindeki kültürel değişimlerin incelenmesi yoluyla, bu sektörün geneline ait çıkarımlar elde edilebilir.

KAYNAKLAR

Alpkan, L, Dilek H, Bozlağan R. (2005). "Liderlik tarzlarının güven ve adalet algısı yoluyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri", Savunma Bilimleri Dergisi . 4(1):44.

Bligh, M. C., (2006). "Surviving post-merger 'culture clash': can cultural leadership lessen casualties?", Sage Publications. 2, (4), 395–426.

Deal T. E. ve Kennedy, A. A., (1982). "Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life". Harmondsworth: Penguin Books.

Denison, D.R. (1990). "Corporate culture and organizational effectiveness". NewYork:Wiley.

Eğinli T A, Bitirim, S. (2008). "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksit) İletişim", Selçuk İletişim,, 5(3):124.

Ginevičius, R. ve Vaitkūnaite, V., (2006). "Analysis of organizational culture dimensions impacting performance", Journal of Business Economics and Management. 7, (4), 201–211.

Harrison, J. R., ve Glenn, C. (2006). "Culture and demography in organizations". New Jersey: Princeton University press.

Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations" 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications.

İslamoğlu G, Börü D, Birsel M. (2007) "Kurum Içinde Güven Yöneticiye, Iş Arkadaşlarına Ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması Ve Sonuçları", İstanbul : İnkılap kitabevi.

Kotter J. ve Heskett, J., (1992). "Corporate culture and performance", New York: The Free Press.

Malekzadeh,A. ve Nahavandi, A. (1993). "Organizational Culture in the Management of Mergers". Westport, CT , Quorum Books,

Marits Poll (2008). "Telecommunications Mergers & Acquisitions: How Do They Impact Customer Experience?"http://www.maritz.com/Maritz-Poll/2008/Maritz-Poll-Telecommunications-Mergers-and-Acquisitions-How-Do-They-Impact-Customer-Experience.aspx. [Erişim Tarihi: 8 Ocak 2012].

Miller, R., (2000). "How Culture Affects Mergers and Acquisitions" Industrial Management. 42, (5), 40-46.

Perry, J. (2009). "Ruthless Civility, The Impact of Leadership on Corporate Culture During Mergers & Acquisitions", Thesis Project, University of Denver www.wiie.org/wireless.html?start=4. [Erişim Tarihi 19 Kasım 2013].

Recklies, O., (2001). "Mergers and corporate culture". Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) http://www.imaa-institute.org/. [Erişim Tarihi 19 Kasım 2013].

Ross, D.D. (2005) "Culture Management in Mergers & Acquisitions. A focus on culture and people is critical to make integration strategies work", Square Peg International Bulletin, http://www.squarepeg.com/pdf/LatestThinking/MergersAcquisitions.pdf [Erişim Tarihi 20 Şubat 2013].

Rousseau, D. (1990). "Assessing organizational culture: The case for multiple methods," in Climate and Culture, ed. B. Schneider. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schall, M. S. (1983) "A communication-rules approach to organizational culture," Administrative Science Quarterly 28: 557-581.

Schein, E.H., (1985), (1987). "Organizational culture and leadership". San Francisco: Jossey-Bass Press.

Shanley, M.T. ve Correa, M.E. (1992). "Agreement between Top Management Teams and Expectations for Post Acquisition Performance", Strategic Management Journal, 13(4), 245-266.

Shelton, C.D., Hall, R.F. ve Darling, J.R. (2003). "When cultures collide: the challenge of global integration".

European Business Review; 15(5), 312-323.

Singh M. (2005). "Post–Merger culture shock". Planman Consulting, 2005. http://www.planmanconsulting.com/post-merger-culture-shock.html [Erişim Tarihi 19 Kasım 2013].

Vural Akıncı, Z.,B ve Gürsan, E. (2009). "Kurum kültürü analizi: Otomotiv sektörüne yönelik bir araştırma". İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (36), 93.

Weber, R. A. ve Camerer, C. F., (2003). "Cultural conflict and merger failure: an experimental approach", Management Science. 49, (4), 400–415.

Wilkins, A. L. ve W. G. Ouchi. (1983). "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance," Administrative Science Quarterly 28: 468-481.

Yin, R. K., (2003). "Case study research: Design and methods". 3rd edition. California: Sage Publications Inc.

Zueva, A. ve Ghauri, P.. (2007). "Managing Post-Acquisition Cultural Change: An Acquired Company‟s Perspective", Manchester Business School Working Paper no. 516.

VİZYON REVİZYONU: BİST KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

H. İbrahim ÖZMEN, Balıkesir Üniversitesi, hiozmen@gmail.com

ÖZET

Organizasyonun gelecekteki durumunun zihinsel bir modeli olarak tanımlanan (Strange ve Mumford, 2002) vizyonun gerçekleştirilmesi, sadece işletmenin performansına değil aynı zamanda çevresel değişimlere ve içsel etkilere bağlıdır. Dolayısı ile organizasyonlar belirlemiş oldukları vizyonlarına her zaman ulaşamamaktadır. Bu durumda vizyona bazen yaklaşmakta, bazen uzaklaşılmadadır. Ayrıca, vizyonun gerçekleştirilmesinde başarısızlık olasılığına karşı, belirlenen vizyonu aşma da bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelerin dahil edildiği BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan 47 işletmenin vizyonları, "Vizyon Revizyonu" bağlamında incelenmiştir. Öncelikli olarak işletmelerin vizyonlarının revize edip etmedikleri belirlenmeye çalışılmış ve sonrasında da vizyon revizyonunun (ulaşma, yaklaşma, uzaklaşma ve ya aşma) gerçekleşme nedeni ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan analiz sonrasında endeksin oluşturulduğu 31.08.2007 tarihinden itibaren toplamda 29 kez vizyon değişikliğine gidildiği ve 9 adet vizyonun gerçekleştirildiği, belirlenen 14 vizyona ise ulaşılamadığı belirlenmiştir. 6 vizyon ifadesinin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği ise belirlenememiştir.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, Revizyon, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: VİZYON VE REVİZYON

Organizasyonlar büyümek, çevresel gelişmelere adapte olmak, çalışanların önlerine amaçlar koymak ve gelecek açısından kendisine hedef belirlemek için vizyon geliştirme gereksinimi duymaktadır (Çağlar, 1999:29). Günümüzde vizyonun özel-kamu-sivil toplum kuruluşu gibi büyük veya küçük ölçekte hangi tür organizasyonda olursa olsun belirlenmesi gereken, stratejik yönetim sürecinin vazgeçilmez bir parçası olduğu büyük oranda kabul edilen bir gerçektir (Darbi, 2012:95). Bu nedenle vizyon, yönetim ve organizasyon literatüründe liderlik, strateji değişim yönetimi gibi kavramlar kadar önemli verilen bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Bkz. Doz ve Prahalad, 1987; Hund, 1991; Robins ve Dunkan, 1988). İşletmecilik dünyası için önemli bir yere sahip olması nedeniyle vizyon kavramın üzerinde sıklıkla durulmakta ve işletmeler açısından yoksunluğunun büyük bir eksiklik olduğu düşünülmektedir (Pervin, 1997).

Bu çerçevede pek çok organizasyon gerek kurumsal dokümanlarda, gerekse de internet üzerinde vizyonlarını yayımlamakta ve paylaşmaktadır. Ancak, Collins ve Porras (1991) çoğu vizyon bildiriminin işletmenin geleceğine rehberlik etmede etkisiz olduğunu ve çalışanları ellerinden geldiğini ortaya koymaları noktasında motive etmekten uzak olduğunu ifade etmektedir. Thornberry (1997:28) bu durumun modern işletme yöneticilerin vizyon kavramını içselleştirmeden ve tam olarak anlamadan kullanmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Vizyonlar yapıları gereği organizasyonlar için güçlü birer şekillendirici olmaktadır (Subba, 2010:49). Hamel ve Prahalad'a göre (1989), iyi belirlenmiş bir vizyona sahip işletmeler, vizyona sahip olmayan işletmelere göre rekabet avantajı elde etmektedir. Bu avantaj sürekli olarak korunan bir çerçeve olmayıp, çevresel etkilere ve içsel değişikliklere göre şekillenebilmektedir.

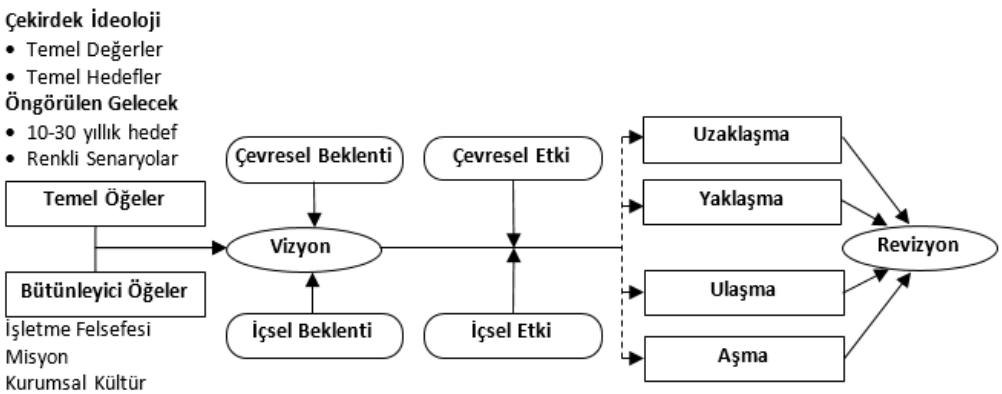
Vizyon kavramı hakkında genel kabul görmüş tekbir tanım bulunmaktadır. Vizyon, organizasyonın gelecek görüntüsü (Jacobs ve Jaques, 1990; Collins ve Lazier, 1992'dan aktaran Kantrabutra, 2009; Strange ve Mumford, 2005), gelecekte ne olabileceğinin kavramsal olarak oluşturulması (Stewart, 1993), arzulanan gelecek görünümü (Parikh ve Neubauer, 1993),

organizasyonun tüm kaynakları ve enerjisini harcayarak ulaşmayı amaçladığı gelecek resmi (Synder ve Graves, 1994) şeklinde tanımlanmaktadır. Vizyonun kavramsal olarak işletmecilik eksenindeki yansıması, temel değerler konsepti içerisinde yer almaktadır (Kaplan, Norton, Barrows, 2008; Ülgen ve Mirze, 2014) Vizyon hedeflerin ve amaçların realizasyonunun yansımasıdır. Yani işletmenin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirdiğini görmesi durumudur. Bu açıklığa rağmen işletmeler tarafından belirlenen vizyonlar ifade ettikleri açısından incelendiğinde, kavramsal olarak aynı şekilde ve netlikte anlaşılmadığı veya düşülmediği görülmektedir. Bu noktada vizyon olarak belirtilen ifadenin vizyonun kendi gerçekliği ile örtüşmemesi büyük bir sorun olmaktadır.

Vizyon, doğası gereği bir zorunluluk olarak işletmeyi sınırlandırmakta ve işletmenin kendisini gelecekte konumlandırmasını sağlamaktadır. Vizyon oluşturma çabası, işletmeler için ulaşmak/yaşamak istedikleri geleceği oluşturma gayreti olsa da çizilen resmin sadece çerçeve içinde kalma tehlikesi bulunmaktadır (Shahzad, 2012). Resmin daha büyük/uzak/farklı olması gerektiği anlaşıldığında yapılması gereken ya resmin büyütülmesi yada resmin yeniden çizilmesidir. Ancak pratikte işletmelerin vizyonlarına bağlı kaldıkları ve değiştirmedikleri gözlemlenmektedir. Bu durum, işletmelerin bir bakıma körleşmeleri olarak ifade edilebilir. Çizilen resme sürekli bakma ve ondan başkasını görmeme durumu olarak bir bakıma körlüktür. Organizasyonların bu körlüğe düşmemesi için vizyonlarını, iş stratejilerini ve uygulamalarını değişen dünyaya tepki anlamında sürekli değiştirmelidir (Collins ve Porras, 1994).

İşletmeler belirlemiş oldukları vizyonlarını gerçekleştirme noktasında ne kadar başarılı hareket etse de, işletmenin açık sistem olması ve dış etkilere açık bulunması, vizyona ulaşmanın yanında ulaşamama olasılığını da açık tutar (Papatya, 1998). Bu bağlamda vizyonun realize edilmesinin dört alternatifli olduğu söylenebilir. Bunlar, vizyona ulaşma, vizyona yaklaşma, vizyondan uzaklaşma, vizyonu aşma olarak ifade edilebilir.

Şekil 1. Vizyon ve Sonuçları



İşletmeler yeni bir vizyon belirleyecekleri zaman, bir önceki vizyonun sonuçlarından bağımsız hareket edemeyeceklerdir. Yeni belirlenecek vizyon, bir önceki vizyonuna ulaşılma, yaklaşılma, uzaklaşılma ve aşılma olasılığına göre şekillenecektir. Senge'nin (1991) ifade ettiği gibi bugünün sorunları dünün çözümlerinden kaynaklanmaktadır. Yeni vizyonun belirlenmesinde geçmiş ile aynı sistematik ve yöntem takip edilmesi halinde bir önceki sonuç ile karşılaşılması muhtemel olabilir. Dolayısı ile işletmelerin farklı çerçevede hareket etmesi ve düşünmesi gerekmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın ana kütlesinin Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören işletmelerin faaliyet raporlarında açıkladıkları vizyonların analizine dayanmaktadır. Kurumsal Yönetim Endeksi, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeksin amacı, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir (www.borsaistanbul.com). Endeks hesaplanmaya başladığında 5 adet şirket hisseleri işlem görmekte iken, 2014 yılı itibariyle şirket sayısı 47'ye çıkmıştır.

Araştırmada öncelikli olarak endekste işlem gören işletmelerin geçmişe dönük faaliyet raporları Kamuoyu Aydınlatma Platformu web sayfası ve şirketlerin yatırımcı ilişkileri birimi üzerinden geriye dönük olarak temin edilmiştir. Sonrasında ise faaliyet raporları içerisinde işletmenin açık olarak vizyonlarına yer verip vermedikleri incelenmiş ve yer vermişler ise oluşturulan excel dosyasında ilk yıldan başlayarak aktarılmıştır. Şirketlerin vizyon ifadeleri araştırıldıktan sonra, şirket vizyonlarının revize edilip edilmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bir önceki yıla göre işletme vizyonunu değiştirdi ise, söz konuş değişim kaydedilmiştir. Dördüncü aşamada ise işletmenin vizyonlarını revize etmesindeki neden (ulaşma-yaklaşma-uzaklaşma-aşma) belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen vizyonların, teorik çerçevede içerik analizi yapılmamış, işletmelerin paylaştıkları şekilde alınarak, ulaşılıp ulaşılmadığı değerlendirilmiştir. Söz konusu vizyonların içerik analizi ise başka bir çalışma konusu oluşturabilir.

3. BULGULAR

SPK tarafından formatı belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum raporunda söz konusu şirketlerin, "Bölüm IV – Yönetim Kurulu" başlığı altında "19. Şirketin Stratejik Hedefleri" kapsamında misyon, vizyon ve stratejik hedeflerine ulaşma derecelerini açıklamaları gerekmektedir. Yapılan araştırma sonrasında BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki 47 işletmenin 25 tanesinin Kurumsal Yönetim Endeksine girmeden önce de faaliyet raporlarında vizyonlarına yer verdikleri belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda araştırmanın bulguları sunulmuştur.

Tablo 1. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Şirketleri Vizyon – Revizyon Durumu

ŞİRKET ADI	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AKBANK	+	+	+	x	+	+	+	+	x	+
ALBARAKA TÜRK	+	+	+	X	+	+	X	+	+	
ANADOLU EFES	+	X	+	X	+	+	X	X	+	
ARÇELİK		+	+	+		X	+	+	+	+
ASELSAN	+	+	+	X	+	+	+	+	+	+
ASYA KATILIM BANKASI	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
AYGAZ				+	+	+	X	+	+	+
BOYNER MAĞAZACILIK										
COCA COLA İÇECEK				+	+	+	X	+	+	+
CREDITWEST FAKTORİNG	+	+	+	+	+	+	+	+	X	+
DOĞAN HOLDİNG			+	+	+	+	+	+	+	+
DOĞAN YAYIN HOL.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
DOĞUŞ OTOMOTİV			+	+	+	+	+	+	+	+
EGELİ & CO. YAT.HOL.								+	X	
ENKA İNŞAAT										

ŞİRKET ADI	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
GARANTİ FAKTORİNG						+	+	+	**X**	+
GARANTİ YAT. ORT.										
GLOBAL YAT. HOLDİNG							+	+	**X**	
HÜRRİYET GZT.	+	+	+	+	+	+	+	+	**X**	
İHLAS EV ALETLERİ				+	+	+	+	+	+	
İHLAS HOLDİNG	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
İŞ FİN.KİR.		+	+	+	+	+	+	+	+	+
İŞ GMYO	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+
İŞ Y. MEN. DEĞ.				+	**X**	+	+	+	+	+
LOGO YAZILIM	+	+	-	-	-	**X**	+	+	+	+
OTOKAR	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
PARK ELEK.MADENCİLİK			+	+	+	+	+	+	+	
PEGASUS										+
PETKİM	+	**X**	+	+	**X**	+	+	**X**	+	+
PINAR ET VE UN										
PINAR SU										
PINAR SÜT										
PRYSMIAN KABLO									+	+
ŞEKERBANK		+	+	+	**X**	+	+	+	+	+
T. HALK BANKASI			+	+	+	+	+	+	+	
T.S.K.B.	+	+	+	+	**X**	+	+	+	+	+
TAV HAVA LİMANLARI				+	+	+	+	+	+	+
TOFAŞ OTO. FAB.			+	+	+	+	+	+	**X**	+
TURCAS PETROL	**X**	+	+	+	**X**	+	+	+	+	+
TÜPRAŞ	+	**X**	+	**X**	+	+	-	-	**X**	+
TÜRK TELEKOM					+	+	+	+	+	+
TÜRK TRAKTÖR			+	-	**X**	+	+	+	+	+
VAKIF B TİPİ YAT. ORT.						+	+	+	+	+
VESTEL		+	**X**	+	+	+	+	+	+	+
YAPI VE KREDİ BANK			+	+	+	+	+	+	+	+
YAZICILAR HOLDING										
YEŞİL GMYO				+	**x**	+	+	x	+	+

Not: Endeks hesaplanmaya 2007 yılında başlanmasına rağmen, önceki dönemlerde sunulmuştur.

Tablo 2. Vizyon Revizyonu Sonuçları

ŞİRKET ADI	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AKBANK				Y					Y	
ALBARAKA TÜRK				Y		U				
ANADOLU EFES		U		V/A			U	V/A		
ARÇELİK						U				
ASELSAN				Y						
AYGAZ							U			
COCA COLA İÇECEK							U			
CREDITWEST FAKTORİNG									Y	
EGELİ & CO. YAT.HOL									UZ	
GARANTİ FAKTORİNG									Y	
GLOBAL YAT. HOLDİNG									Y	
HÜRRİYET GZT.									V/A	

ŞİRKET ADI	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
İŞ Y. MEN. DEĞ.				U						
LOGO YAZILIM					UZ					
PETKİM	UZ			Y			U			
ŞEKERBANK				Y					UZ	
T.S.K.B.				UZ						
TOFAŞ OTO. FAB.								UZ		
TURCAS PETROL				V/A						
TÜPRAŞ	U			U					U	
TÜRK TRAKTÖR			UZ		V/A					
YEŞİL GMYO					V/A					

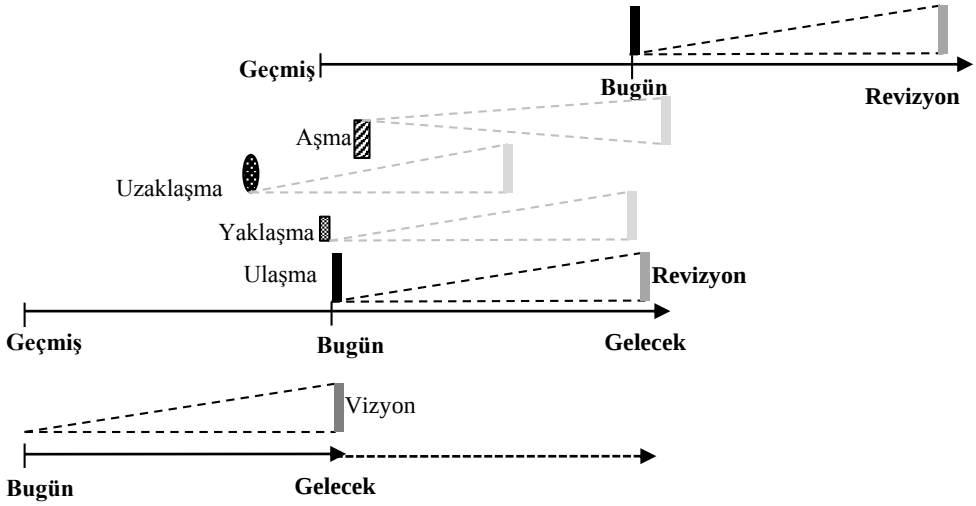
Not: U_Ulaşma, Y_Yaklaşma, UZ_Uzaklaşma, V/A_Veri Alınamadı

Tablodan görüldüğü üzere 2007 yılı sonrasında toplamda sadede 9 adet şirket vizyonlarına ulaşabilmiş, 14 adedi ise ulaşamamıştır. Vizyonlarına ulaşamayan şirketlerden 9 tanesi vizyonlarına yaklaşmış, 5 tanesi işe uzaklaşmıştır. 6 adet şirketin vizyonlarına ulaşıp ulaşamadıkları ise belirlenememiştir.

4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Vizyon, gelecekle ilgili bir olgudur ve örgütlerin gelecekte ne olmak istediği ve gerçekleştirebileceğini düşündüğü yer ile o yerin resmidir. Vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi ortamda değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren temel ifadelerdir (Stone, 1996). Dolayısı ile vizyon, işletmenin geleceğinin şekillendirilmesinde önemli bir kavramdır ve üzerinde stratejik olarak düşülmesi gereken bir kavramdır. Gerek literatür araştırmasında gerekse de işletmelerin vizyonları incelendiğinde vizyon ile ilgili olarak temel bir çerçeve çizildiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmalarda vizyon bildirimi oluşturmaya ilişkin gelen bir sistematik ve yönlendirme yapılmaktadır. İşletme vizyonları da bu çerçevede analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir. (Vizyon analizleri için Bkz. Akdemici, Çelik ve Ertuğrul, 2004; Barca ve Yıldırım, 2003; Özdemir, 2005; Özmen, Özmen ve Sakarya, 2013).

Şekil 2. Vizyon – Revizyon Bağlantısı



Vizyon belirleme çalışmaları geleceğe yönelik bir bakış açısı oluştursa da temellerini geçmiş denetimlerden almaktadır. Bu nedenle işletmelerin önceki vizyonların sonuçlarını etkin bir şekilde analiz ederek gelecek vizyonlarını belirlemeleri doğru bir sistematik olacaktır. Geçmiş başarısızlıkları ortaya koyan temel düşünce sistematiği ile bu sorunların üstesinden gelme zorunluluğu revizyonlar için farklı çalışma sistematiklerinin ve düşünce tarzının geliştirilmesini zorunlu lıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Akgemici, T., Çelik, A. ve Ertuğrul, Ü.G. (2004), "Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 11, ss. 1-28.

Barca, M. ve Yıldırım, M. (2003), "Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Sektörel Rekabet Dayanaklarını Ne Ölçüde Yansıtmaktadır?", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon, ss. 189-190.

Borsa İstanbul, Kurumsal Yönetim Endeksi, http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi, Erişim Tarihi:18.01.2014.

Collins J.C. ve Porras, J.I. (1994), Built to laSt : Successful Habits of Visionary Companies, HarperBusiness, NewYork.

Collins, J.C., ve Lazier, W.C. (1992), Beyond Entrepreneurship, Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Çağlar, İ. (1999), "İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından değerlendirilmesi", YÖnetim, 10 (30), ss. 26-32.

Darbi, W.P.K. (2012), "Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit - Oriented Tertiary Institution", International Journal of Business and Social Science, 3 (14), pp. 95-109.

Jacobs, T.O., ve Jaques, E. (1990), Military Executive Leadership, Clark, K.E. ve Clark M.B. (Edi.),Measures of Leadership içinde, West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Kantabutra, S. (2009), "Toward a Behavioral Theory of Vision in Organizational Settings", Leadership and Organization Development Journal, 3 (4), ss. 319-337.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. ve Barrows, E.A. (2008), "Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis", Balanced Scorecard Report, January-February, pp. 3-7.

Özdemir, A. Z. Ö. (2005), "İşletmelerin Vizyon ve Misyon İadelerindeki Eşbiçimlilik", 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 12- 14 Mayıs, İstanbul, ss. 435-436.

Özmen, H.İ., Özmen, F. ve Sakarya, Ş. (2013), "Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları (Misyon ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz), Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 8 (2), ss. 27-39.

PAPATYA G. (1998), "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştiriel Bir Yaklaşım Denemesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 3 (3), ss. 123-134.

Parikh, J. ve Neubauer, F. (1993), "Corporate Visioning", International Review of Strategic Management, 4, pp. 105-116.

Pervin, A. (1997), "A Conversation with Henry Mintzberg", Family Business Review, 10 (2), pp. 195-198.

Senge, P. (1991), Beşinci Disiplin, YKY Ya., İstanbul.

Shadzad, K. (2012), "Vision or Psyshic Prison", Business Intelligence Journal, 5 (2), pp. 207-2013

Stewart, J. (1993), "Future State Visioning--A Powerful Leadership Process", Long Range Planning, 26(6), pp. 89-98.

Stone,N. (1996), The Values of Vision, Harvard Business Review, 70 (5).

Strange, M. ve Mumford, M. (2005), "The Origins of Vision: Effects of Reflection, Models, and Analysis", Leadership Quarterly, 16(1), pp. 121-148.

Subba, R.P. (2010), Strategic Management, Global Media, Mumbai.

Synder, N. H. ve Graves, M. (1994), "Leadership and Vision", Business Horizons, January-February, pp. 1-7.

Thornberry, N. (1997), "A View About Vision", **European Management Journal**, 13 (1), pp. 28-34.

Ülgen H. ve Mirze, K. (2014), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Ya., İstanbul.

11. OTURUM

Örgütsel Sinizm

Akademik Örgütlerde İntikamın Şekil ve Belirleyicilerine İlişkin Nitel Bir Çalışma
Emine ŞENER, Ramazan ERDEM

Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyi ile Örgütsel Sinizm Arasında İlişki Var mıdır? Üniversite İdari Personeli Üzerine Yapılan Bir Araştırma
İbrahim DURAK, Türkmen Taşer AKBAŞ

Madalyonun İki Yüzü: Örgütsel İntikam Davranışlarında Yöneten ve Yönetilen
Ceren TATARLAR, Burcu Güneri ÇANGARLI

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE İNTİKAMIN ŞEKİL VE BELİRLEYİCİLERİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ÇALIŞMA*

Emine ŞENER, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eminesener@gmail.com
Ramazan ERDEM, Süleyman Demirel Üniversitesi, raerdem@yahoo.com

ÖZET

Örgütlerde duygular; tanıma, tanımlama, ölçüm gibi zorluklar dolayısıyla uzunca süre ihmal edilmiştir. Hâlbuki bireysel ve örgütsel düzeydeki duygular örgütün temel özelliklerine ilişkin pek çok şeyi yansıtırlar (Kalkan, 2008: 70). Gerek bireysel gerek örgütsel düzeyde yapılan herhangi bir kötülüğe karşılık verme olarak tanımlanan intikam duygusu; tıpkı sevgi, nefret, kaygı, hüzün, kıskançlık vb. gibi insanoğlunda mevcut olan güçlü hislerden biridir (Arvas, 2011: 219). Literatürde çalışmaların birçoğu intikamı sadece işyeri saldırganlığı olarak kavramlaştırsa da, saldırganlık eylemlerinin birçoğu da açıkça intikam davranışlarıdır. Çalışmalarda adaletsizlik algısı arttıkça tüm saldırganlık eylemlerinin sıklığı da artmaktadır. Saldırganlık eylemleri intikam olarak sınıflandırılmaktadır çünkü onlar tipik olarak bir takım üçüncü taraflar tarafından yapıldığı hissedilen bir yanlışa karşılık olarak kullanılmaktadırlar. Her durumda intikam kurumlar, gruplar ya da bireylere yöneltilebilir (Yoshimura, 2007: 287). Buna karşılık Bies ve Tripp (2005: 66-85); intikamın "işyeri saldırganlığı"nın kavramsal şemsiyesi altında yanlış bir şekilde yerleştiğini de savunmaktadır. İşyeri intikamının, diğer işyeri saldırganlık yapılarından benzersiz şekilde farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar *"İntikam bir taraftan sözelden fiziksele, gizliden açığa, dolaylıdan doğrudana ve kişilerarası yönelimliden kurum yönelimliye uzanan geniş kapsamlı saldırgan davranışı içerirken, öte yandan bahsedilen her bir saldırgan davranışı tek bir amaçta toplar."* demektedirler.

İntikam, akademik örgütlerde, tarafsız ve doğru bilginin üretilmesi, öğretilmesi ve yayılması görevini üstlenmiş olmalarından dolayı özellikle üzerinde durulması gereken bir olgu olmalıdır. Bu çalışmanın *genel amacı*; akademisyenler arasında sergilenen intikam davranışının şekil ve belirleyicilerini ortaya koymaktır. Nitel desende oluşturulmuş olan bu araştırmada *amaçlı örnekleme* yöntemlerinden *ölçüt örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın doğasından kaynaklanan özellikler, bu örneklem biçiminin seçimini gerektirmiştir. Araştırmanın örneklemini, intikam davranışına maruz kalmış, uygulamış ya da tanık olmuş öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada toplam 12 öğretim elemanıyla (3 profesör, 2 doçent, 3 yardımcı doçent, 3 öğretim görevlisi, 1 okutman) görüşme yapılmıştır. Her bir akademik unvandan öğretim elemanına ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Araştırma, görüşmeyi kabul eden öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler, görüşme yapmak için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme kayıtları ve nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır. Araştırmada mikro analiz (birey-grup) düzeyinde örgüt içi değişkenlere odaklanılmıştır. Analiz birimi örgütsel intikam arama, örgütsel intikam alma sürecine dâhil olmuş öğretim elemanları yani bireydir. Araştırmada nitel veriler, derinlemesine görüşme tekniği ile görüşme formu (araştırmacı tarafından hazırlanan ve uzman görüşleri alındıktan sonra yeniden şekillenmiş olan yarı yapılandırılmış) verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı kullanılarak ve araştırmacı tarafından notlar alınarak toplanmıştır. Araştırmada toplam 45 sayfa yazılı döküm elde edilmiştir. Eksik ya da hatalı olmaması ve araştırmanın derinliği için kayıt altına alınan her görüşme döküm sonrasında tekrar okunmuş, tema ve kodların her okumayla yeniden şekillenmesi için çaba sarf edilmiştir. Oluşturulmuş olan metin dosyaları her bir görüşme için ayrı sayfa olarak hazırlanmış ve kodlanmıştır. Kayıtlar araştırma verilerinin değerlendirilmesinin yapıldığı Nvivo 10.0 nitel veri analizi programına aktarılmıştır. Araştırma sonucunda; akademik örgütlerde intikam süreci yönetici ve öğretim elemanı bağlamında değerlendirilmiştir. İntikam şekilleri de bu bağlamda kategorize edilmiştir. Yöneticilerin yaygın olarak kolektif baskı, mobbing, akademik yükselme ve gelişmeye engel, değersizleştirme, sosyal tecrit, mekânsal şiddet, dedikodu şeklinde informal ceza uygulandığı belirtilmiştir. Öğretim elemanlarının ise sabotaj, üretime karşı davranışlar, anti sosyal davranış, hukuki süreç başlatma,

* Bu çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından *doktora tez projesi* olarak desteklenmiştir.

affetme/uzlaşma/hesaplaşma, basına taşıma, tepkisiz kalma, dua-beddua-ilahi adalet, istifa-kurumdan ayrılma, intihar şeklinde intikam aldıkları belirlenmiştir. Süreçte yer alan diğer öğretim elemanlarının çoğunlukla sessiz kaldığı ifade edilmiştir. Öğretim elemanları, geçmişte yaşanan fakat o zaman diliminde sonuçlandırılmamış/adlandırılamamış olan vakaların örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak algılamaktadırlar. Akademik unvan daha çok yönetici-öğretim elemanı etkileşiminde vurgulanmıştır. Akademik unvan ast üst ilişkilerinde intikamda belirleyici faktör olarak tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarına göre, hiyerarşik ilişkiler intikam sürecinin belirleyicilerinden biridir. Üstler tarafından rakip olarak algılanmanın örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak algılayan öğretim elemanları, intikam sürecinin aktörleri olan intikamcı bireyi genel olarak yetersiz ve eksikli bireyler olarak tanımlamaktadırlar. Öğretim elemanlarının, kişilik özelliklerini de intikam sürecine dâhil edilme nedeni olarak algıladığı ve sosyal ağların akademik yükselmede de engel oluşturulabildiği ifade edilmiştir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında; öğretim elemanlarının ceza, intikam, alay edilme, etiketlenme korkusu duymadan rahat bir şekilde akıllarından geçeni özgürce ifade edebileceği örgütlerin yaratılması, öğretim elemanları arasındaki çatışmaları uzlaşma lehine çözecek örgütsel oluşumların geliştirilmesi, akademik personel ve yönetici seçim/atamalarında intikamcı kişilik özelliklerinin dikkate alınması, akademik gelişme ve yükselme sürecinin intikamı ortaya çıkarmayacak bir yapıya dönüştürülmesi, özellikle yardımcı doçent atamalarında ve doçentlik sınavlarında adil, yeterliliğe dayalı ve informal süreçleri etkin olmaktan çıkaracak bir sistem oluşturulması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Akademik Örgütler, Duygular, Örgütsel İntikam, Örgütlerde İnformalite, Nitel Araştırma,

1. GİRİŞ

Kişinin daha önce kendisine yapılan herhangi bir kötülüğe karşılık vermesi olarak tanımlanan intikam duygusu; tıpkı sevgi, nefret, kaygı, hüzün, kıskançlık vb. gibi insanoğlunda mevcut olan güçlü hislerden biridir. (Arvas, 2011: 219). Bacon (1999: 36-37), intikamı, yasaların söküp atması gereken *vahşi bir adalet duygusu* olarak tanımlar. Bu tanım kısa olmasına rağmen aslında intikamla ilgili çok önemli üç noktanın altını çizmektedir: Bunlardan ilki, intikamın bir *duygu olmasıdır* ki bu duygu; sevgi, nefret, korku, öfke gibi insanın doğasında doğuştan yer alır. Tanımdaki ikinci önemli nokta ise *"vahşilik"*tir. Tanımın en çarpıcı son noktası ise intikamın *adaleti sağlamaya yönelik* olmasıdır (Koç, 2011: 162).

İntikam arzusu "ödeşmek, bir yanlışı düzeltmek, ya da bir zararın öcünü almak için yoğun, zorlayıcı bir istek ya da niyet" olarak tanımlanmaktadır. Daha az spontane ve daha kasıtlı planlanmış olması açısından yoğun öfke ya da hiddetten farklıdır. İntikam arzusuna yol açan faktörler ve örgütlerdeki intikam üzerine çalışmalarda intikam arzusunu tetikleyen temel faktörlerden en önemlisi kişinin özkimliğine yönelik zarardır. Psikoloji, sosyoloji ve felsefe alanındaki araştırmacılar özkimliğe yönelik zararın intikam amaçlı davranışların temel nedeni olduğu konusunda birleşmektedirler (Bechwati-Maureen, 2007: 277).

İntikamla ilgili araştırmalar bu tür davranışların nedeni olarak temel olarak yüklemeler ya da adalet yargıları gibi bilişsel değişkenlere odaklanmıştır. Örgüt içinde ortaya çıkan bu davranışı sergileyen çalışanları, onlar bir zarara neden olmadan farkına varılması, seçilmesi ve yok edilmesi gereken "kötü kişiler" olarak yorumlayan yönetici merkezli yaklaşımı benimsemek kolay olan bir hareket şeklidir. Ancak intikamcıların intikamın işlevsel olabileceğine inanacakken, araştırmacıların intikamın işlevsiz olduğunu "bildiğini" varsayar. İntikamın nedenlerini ve sergilenmesini anlamak bilimsel bir hedeftir. Bu durum bir seri katilin beynine girmeye çalışan, yine de cinayet suçunu desteklemeyen bir ajanının durumunda olduğu gibidir (Bechwati-Maureen, 2007: 277).

Örgütsel davranış literatüründe, intikam olgusuna özellikle son yıllarda sıkça rastlanmaktadır. Sommers ve arkadaşları (2002; 1) tarafından yapılan çalışmada, yaş ve cinsiyetin örgütsel intikamda önemli bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Yaşlı katılımcılarının

puanları daha düşük bulunurken erkek katılımcıların puanlarının yüksek bulunduğu belirtilmektedir. Özdevecioğlu (2008: 381) tarafından yapılan çalışmada, bireylerin adalet algılamaları ile intikam niyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bireyler adaletsizlik algıladıklarında intikama niyetlenmekte, adalet algıladıklarında intikam niyetleri azalmaktadır.

İntikam olgusu, örgüt içi saldırgan davranışlardan ayrı bir örgütsel davranış olarak hızla artmaya başlamıştır. Ancak Türkiye'de örgütsel düzeyde ele alınıp çalışılmada biraz geç kalmıştır. Bu çalışmanın bu anlamda literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Akademik örgütlerde ortaya çıkış biçimi ve belirleyicilerinin ortaya konulması örgütsel açıdan yöneticilere büyük katkı sağlayacaktır. Akademik ortam, bireylerin özgün eserler ortaya koyduğu, toplum çıkarları doğrultusunda çalışmalar yaptığı, kendini gerçekleştirmiş bireylerden oluşan bir yapıdır. Bu yapıda meydana gelen informal ve irrasyonel davranışlar sadece bireyleri değil mesleği, örgütü ve sosyal yapıyı da etkileyecektir. Genel amacı; akademik örgütlerde sergilenen intikamın şekil ve belirleyicilerini ortaya koymak olan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretim elemanı yaşadıklarını örgütsel intikam olarak algılamakta mıdır?
2. Öğretim elemanına göre örgütsel intikamın belirleyicileri nelerdir?
3. Öğretim elemanı örgütsel intikam alma şekillerini nasıl algılamaktadır?

2. GEREÇ-YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler, görüşme yapmak için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme kayıtları ve nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır.

2.2. Araştırmanın Deseni ve Analiz Düzeyi

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırma, mikro analiz (birey-grup) düzeyinde örgüt içi değişkenlere odaklanmıştır. Analiz birimi intikam arama/alma sürecine dâhil olmuş öğretim elemanları yani bireydir.

2.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmada *amaçlı örnekleme* yöntemlerinden *ölçüt örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, intikam davranışına maruz kalmış, uygulamış ya da tanık olmuş öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu basına yansımış intikam haberlerine konu olmuş anahtar öğretim elemanları ve onların önerdiği diğer öğretim elemanları oluşturmaktadır. Bunun için araştırma öncesinde bu ölçüte uyan öğretim elemanları belirlenmiştir. Araştırmada toplam 12 öğretim elemanıyla (3 profesör, 2 doçent, 3 yardımcı doçent, 3 öğretim görevlisi, 1 okutman) görüşme yapılabilmiştir. Her bir akademik unvandan öğretim elemanına ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Ancak sadece araştırma görevlisi ile doğrudan bir görüşme yapılamamış olup uzun süre araştırma görevliliği yapıp yeni yardımcı doçent unvanı almış bir öğretim elemanı ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan öğretim elemanlarının bazıları araştırma görevlilerinin intikam sürecinde gözlemci, mağdur ya da enstrüman olarak kullanıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılmayı kabul etmeme, öğretim elamanlarının neredeyse benzer cümleler kurmaya başlaması ve aynı isimlerin görüşme için birbirinden habersiz olarak önermeleri nedeniyle araştırma grubu 12 kişi olarak sabitlenmiştir.

2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada nitel veriler, derinlemesine görüşme tekniği ile görüşme formu verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı kullanılarak ve araştırmacı tarafından notlar alınarak toplanmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada görüşme mekânı olarak öğretim elemanlarının ofisi kullanılmıştır. Görüşmeler genel olarak çalışma saatleri içerisinde, her katılımcı ile ortalama 1 saat 20 dakika olarak yapılmıştır. Görüşmenin akıcılığına göre süre artıp ya da azalmıştır. Görüşmeler, Şubat 2013'te gerçekleştirilmiştir Araştırmada, araştırmacı toplam *14 saat 32 dakika 35 saniye* görüşme kaydı yapmıştır.

2.5. Veri Analizi

Araştırmanın dokusu gereği her görüşme araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında tekrar dinlenerek dökümleri yapılmıştır. Toplam 45 sayfa yazılı döküm elde edilmiştir. Oluşturulmuş olan metin dosyaları her bir görüşme için ayrı sayfa olarak hazırlanmış ve kodlanmıştır. Tema ve kodlar Nvivo 10.0 nitel veri analizi programında oluşturulmuş ve modellenmiştir. İçerik analizi yapılarak bulgular sunulmuştur.

2.6. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada *iç geçerliği* sağlamak için; verilere eleştirel bir gözle bakılıp sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol edilip, ham veriler ve analizleri bir uzman tarafından incelenip geri bildirim alınmıştır; *dış geçerliği* sağlamak için; amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Bu araştırmada *iç güvenirliği* sağlamak için; veriler benzer süreçlerle toplanıp, verilerin kodlanmasında tutarlılık sağlanmış ve amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. *İç güvenirliği* sağlamak için, veriler ses kayıt tekniğiyle toplanıp sonuçlarla bütünleştirilmiştir. *Dış güvenirliğini* sağlamak üzere ise ulaşılan yargı ve yorumlar bir öğretim üyesi tarafından denetlenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Öğretim Elemanlarının Özellikleri

Araştırmada, katılımcıların tamamına yakını daha önce ya da şu anda bir yönetim kademesinde yer almıştır. Katılımcıların yaşadıkları intikam sürecinin karar verme sürecinde aktif görev alıyor ya da almış olmalarıyla da ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu erkek ve yaş ortalamaları ise 45.91'dir. Katılımcılar bulundukları üniversitede ortalama 10 yıl çalışmış olan öğretim elemanlarıdır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yarısı şu anda çalıştıkları üniversitenin dışında başka bir kurumda çalışmamıştır. Ancak diğer yarısı en az bir üniversitede çalışmış ve şu anda çalıştıkları üniversiteye katılmışlardır. Çalışılan üniversite sayısının, öğretim elemanının intikam sürecine ilişkin gözlemlerini ve intikam araması/aranması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

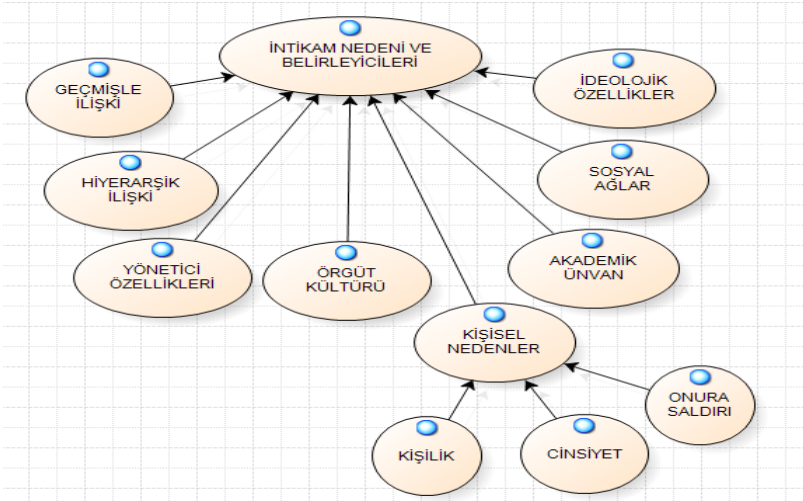
3.2. Öğretim Elemanlarının Yaşananları Örgütsel İntikam Olarak Kabul Etmeleri

Araştırmacı tarafından görüşmenin başlangıcında, öğretim elemanlarına "yaşadıklarınızı intikam olarak nitelendirir misiniz?" sorusu sorulmuştur. Katılımcıların hepsi yaşadıklarını intikam olarak kabul etmektedir. Öğretim elemanlarının tamamı üniversitelerin örgüt yapıları, yönetim ve yönetici seçim şekilleri gereği intikamın var olduğunu belirterek benzer ifadeler kullanmışlardır.

3.3. Öğretim Elemanlarının İntikamın Belirleyicilerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Aşağıda öğretim elemanlarının intikamın belirleyicilerine ilişkin algılarından elde edilen model verilmiştir.

Şekil 1: İntikamın Belirleyicilerine Ait Model



Öğretim elemanlarının ifadelerinin analizi sonucunda, intikam sürecinin belirleyicileri olarak; *geçmişte yaşanan fakat o zaman diliminde sonuçlandırılmamış/adlandırılamamış olan vakalar, akademik unvan, hiyerarşik ilişkiler, yönetici özellikleri, örgüt kültürü, ideolojik özellikler, sosyal ağlar, intikamcının ve kendilerinin kişisel özellikleri, erkek cinsiyet, onurun zedelenmesi* belirlenmiştir.

3.4. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları İntikam Şekilleri

Öğretim elemanlarının ifadeleri doğrultusunda yapılan nitel analize göre, intikam ve intikama tepki şekilleri Şekil 2'deki gibi modellenmiştir. Bu modele göre intikam sürecinin belli başlı 3 aktörünün olduğu bulgulanmıştır:

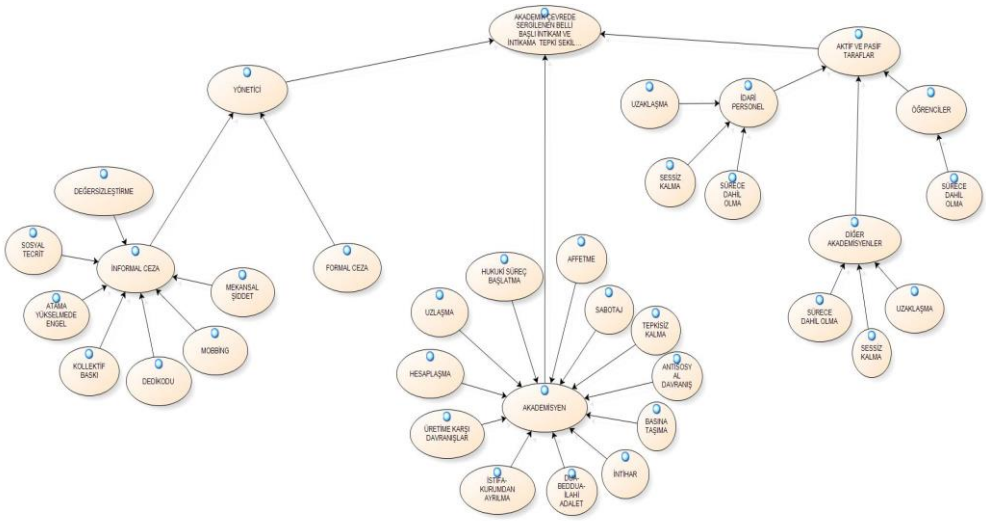
1. Yöneticilerin sergiledikleri örgütsel intikam şekilleri,
2. Akademisyenin kendisinin sergilediği örgütsel intikam şekilleri,
3. Aktif ya da pasif tarafların sergiledikleri örgütsel intikam şekilleri.

3.4.1. Yöneticilerin Sergiledikleri Belli Başlı İntikam Şekilleri

Öğretim elemanları intikam sürecinde yöneticilerin informal cezaları kullandıklarını ifade etmişlerdir. Uygulanan informal cezalar öğretim elemanları ifadeleri doğrultusunda 7 başlık altında kategorize edilmiştir. Bunlar; *kolektif baskı, mobbing, akademik yükselme ve gelişmeye engel, değersizleştirme, sosyal tecrit, mekânsal şiddet, dedikodudur*.

Öğretim elemanları yöneticilerin intikam sürecinde kendi güç ve yetkisini baskı oluşturmak için kullandıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 2: Öğretim Elemanlarının Algıladıkları İntikam Şekilleri Modeli



3.4.2. Öğretim Elemanlarının Sergilediği Örgütsel İntikam Şekilleri

Öğretim elemanları örgütsel intikam davranışı olarak ya da intikamcıya karşı birtakım davranış modelleri geliştirmiştir. İntikam alma şekilleri öğretim elamanları ifadeleri doğrultusunda; *sabotaj, üretime karşı davranışlar, anti sosyal davranış, hukuki süreç başlatma, affetme /uzlaşma/hesaplaşma, basına taşıma, tepkisiz kalma, dua-beddua-ilahi adalet, istifa-kurumdan ayrılma* şeklinde kategorize edilmiştir.

3.4.3. Aktif ya da Pasif Tarafların Sergiledikleri İntikam Şekilleri

Bu süreçte diğer akademisyenler, idari personel ve öğrenciler yer almaktadır. Öğretim elemanları diğer akademisyenlerden bazılarının da intikam sürecine (aktif ya da pasif olarak) dâhil olduklarını ifade etmişlerdir. Süreçte diğer öğretim elemanlarının çoğunlukla sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanları intikam sürecinde aktif ya da pasif taraf olarak öğrencilerin de yer aldığını belirtmişlerdir. Öğretim elemanları intikam sürecinde aktif ya da pasif taraf olarak yer alan idari personelin de diğer akademisyenler gibi *sessiz kalma, uzaklaşma ve sürece dâhil olma* stratejilerini kullandıklarını belirtmişlerdir.

4. TARTIŞMA

İntikam, üniversiteler gibi tarafsız ve doğru bilginin üretilmesi, öğretilmesi ve yayılması görevini üstlenmiş bir örgütte özellikle üzerinde durulması gereken bir olgu olmalıdır. Öğretim elemanı, sık karşılaştığı sorunlara özgün çözümler getirir; uzmanlık gücü, otonomisi ve geniş inisiyatifi sürekli etkileşim içinde bulunduğu öğrenci grubu karşısında önemli bir güç farklılığı yaratır; bu nedenle farklı alt kültürlerle çatışma potansiyeli yüksektir. Bunun yanında öğretim elemanı çalışma ortamında da farklı çatışma durumlarıyla karşı karşıya gelmektedir (Yaman, 2007: 19). Bu durum akademik ortamlarda intikamın belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada öğretim elemanları, intikam sürecinin suçlama ile başladığını vurgulamaktadır. Bu durum literatür ile benzerlik göstermektedir.

Bireyin intikama karşı tutumunu birçok faktör (*yaş, cinsiyet, sosyalizasyon, dini özellikler)* etkileyebilmektedir. Kavrama ilişkin yapılan ilk çalışmalarda *erkekler ile intikam davranışı arasında pozitif ilişki* bulunmuştur. (Cota-McKinley vd., 2001: 344). Bu çalışmada öğretim elemanlarından bazıları erkeklerin daha intikamcı olduğunu belirtirken çoğunluk,

erkek-kadın farklılaşmasından ziyade hangi cinsiyetin yöneticiyi etkileyebildiğiyle ilişkisi olduğu üzerinde durmuştur.

Tarihsel olarak, intikam kavramı adalet kavramı ile ayrılmaz bir bağ oluşturmuştur. Bir zamanlar neredeyse adalet ve intikam eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Adalet, intikam için mantığı son derece güçlü bir gerekçe olabilmektedir (Bies ve Tripp, 2009: 26-27). Bu araştırmada da; haksız süreç ve kararlar, kişilerarası adaletsizlik intikamı tetikleyen unsurlar olarak bildirilmiştir. Bu bulgu literatürle benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretim elemanları yaşadıkları örgütsel intikamın, baskın ideoloji ile aynı olmayan ideolojilerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Üniversiteler siyasetle, siyasal kurumlarla ve devletle hemen daima yakın ilişkide olmuşlardır. Burada, bütçe, çalışanlar, vergiler vb. zorunlu organik bağlardan kaynaklanan irtibatlar kastedilmemektedir. Bu ilişkiler elbet üniversitenin devlete bağlı, mahkûm, zorunlu olmasına yol açan olgulardır. Üniversitelerin, tarihleri boyunca, bilgiye sahip olan kurumlar olarak, verdikleri eğitimle sadece meslek insanları yetiştirmekle kalmayıp onları düşünsel olarak da etkileyebilmeleri, iktidarların dikkatine çekmiştir (Yamaç, 2009: 42). Devlet aygıtı meşrulaştırma işlevini ideolojiler üzerinden yürütür. Bunun için de, eğitimi kontrol etmeye gereksinim duyar. İdeolojiler bir grubun görüş açısını, programını, eylemini teorik olarak meşrulaştırır (Yamaç, 2009: 402). Araştırmada öğretim elemanları yöneticilerinin zorunlu olarak bir ideolojik gösteriye katılmaları yönünde baskı yaptığını, katılmadıkları için intikam sürecinin misilleme ile devam ettiğini belirtmişlerdir. Akademik unvanı profesör doktor olan iki öğretim elemanı ise baskın ideolojinin memurları olarak değerlendirdikleri öğretim elemanlarının bu nedenle aydın olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular literatürde yer alan üniversite-devlet-ideoloji bağlamıyla benzerlik göstermektedir.

Erdem ve arkadaşlarının (2010: 84) 150 öğretim elemanının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, akademik personelin, çalıştıkları kurumda, daha çok hiyerarşi kültürünün egemen olduğunu algıladığı ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi kültüründe biçimsel kurallar egemendir ve yönetici ast ilişkileri hiyerarşik bir çerçevede devam eder. Hiyerarşi kültürü, verilen görevlerin yapılması, kurallara uyulması ve durağanlık-kontrol vurgusu nedeniyle yeniliğe ve yeni düşüncelere karşı kapalılığı öne çıkaran örgüt kültürü tipidir. Bu araştırmada da öğretim elemanları örgütsel intikamın belirleyicisi olarak hiyerarşik ilişkileri de belirtmişlerdir. Üniversitede ast-üst, kıdemli-kıdemsiz ilişkilerini çarpık algılamadan kaynaklı örgütsel intikam yaşandığını ve bu durumun intikam sürecinde etkili olduğu belirtilmiştir.

İşyerinde informal konuşmalar -genellikle- birbirine fiziksel olarak yakın bireyler arasında olmaktadır. Kraut ve arkadaşlarının (1990) çalışmalarına göre, tüm informal konuşmaların %52'si aynı koridorda bulunan, %87'si ise bir binada aynı katta bulunan işgörenler arasında gerçekleşmektedir (Kraut vd., 1990: 17). Araştırma grubundaki öğretim elemanlarının sıklıkla odalarının değiştirilmesi ya da kapılarının açık tutulması gerekliliğine vurgu yapması yöneticilerin informal konuşmaların farkında oldukları, bu tür uygulamalarla bir tür önlem aldıkları söylenebilir.

Araştırmada öğretim elemanları, yöneticilerin intikam almak için informal (*değersizleştirme, mekânsal/sosyal/psikolojik şiddet, dedikodu, engelleme, baskı*) bir yaklaşım sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanları kendi örgütsel intikam şekilleri olarak, *hukuki süreç başlatma, işten ayrılma, yönetim görevinden istifa etme basına yansıtma, affetme, hesaplaşma, uzlaşma, beddua, dua, ilahi adalet, anti sosyal davranış, üretime karşı davranış ve sabotajı* kullandıklarını belirtmişlerdir. Benzer bulgular Bies ve Tripp (2005: 65-81)'in çalışmalarında da bulunmuştur. Araştırma grubundaki öğretim elemanlarının da intikam

şekli olan geri çekilme davranışını, zarar ya da yanlış yapmanın sorumlu tutulduğu kişi ya da gruba zarar verme niyeti taşıdığı sürece, intikamın bir parçası olarak ele almaktadırlar.

Araştırmada öğretim elemanları, yetkisi olanların mobbing uygulayarak intikam aldıklarını, gücü olmayanların ise hukuki süreç başlattıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca Aquino, Bies ve Tripp (2006: 654)'in çalışmalarında da örgütsel statü ile intikam arayışı arasında bir ilişkiden bahsedilmekte ve statüsü düşük olanların intikam arama eğilimlerinin de düşük olduğu belirtilmektedir. Düşük statülü çalışanların intikam tehdidi karşısında anti sosyal davranış gösterme eğilimlerinin yüksek statülü olanlara göre daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Düşük statülü çalışanın intikam yerine organizasyonun suçluyu cezalandırma mekanizmasına güvenmek zorunda olduğu belirtilmiştir. Araştırmada affetme stratejisini benimseyen öğretim elemanları öğretim görevlisidir. Profesör doktor olan 3 öğretim elemanı kesinlikle affetmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Bu bulguda dikkat çekici olan diğer nokta ise gücü olmayanın intikam almak yerine daha pasif seçenekler oluşturmasıdır.

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının yaşadıklarını intikam olarak kabul ettiği belirlenmiştir. Üniversitelerin örgüt yapıları, yönetim ve yönetici seçim şekilleri gereği örgütsel intikamın var olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanları, geçmişte yaşanan fakat o zaman diliminde sonuçlandırılmamış/adlandırılamamış olan vakaların örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak algılamaktadırlar. Akademik unvan ast üst ilişkilerinde intikamda belirleyici faktör olarak tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarına göre, hiyerarşik ilişkiler örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biridir. Üstler tarafından rakip olarak algılanmanın örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak algılayan öğretim elemanları intikam sürecinin aktörleri olan intikamcı bireyi genel olarak yetersiz ve eksikli bireyler olarak tanımlamaktadırlar.

Araştırma sonucunda *intikamcıların,* aşırı hırslı ve gücü kendi çıkarları için kullanan bireyler olduğu, ruh sağlığına ilişkin sorunlar (kişilik bozukluğu) yaşadıkları öğretim elemanları tarafından ifade edilmiştir. Öğretim elemanlarının, kişilik özelliklerini de intikam sürecine dâhil edilme nedeni olarak algılamaktadırlar. Adaleti talep etmeleri ve doğrunun peşinde olmalarından dolayı süreçte, daha çok intikamcı kişiliğin hedefi haline geldikleri, kendi yeterliliklerinin de intikamı tetiklediği belirlenmiştir.

Araştırmada, erkek öğretim elemanlarının intikam sürecinde, sosyal rolleri gereği daha etkin rol alabildiği, yöneticilerin intikam sürecinde temel aktör olduğu, yöneticilerin kendileriyle aynı ideolojik ya da benzer görüşleri sahip olmayan öğretim elemanlarına karşı kötü davranışlar sergilediği, yönetici değişikliğinde bile intikam arayan grupların ya da kişilerin yeni yöneticiyi yönlendirdiği, yöneticilerin süreç içinde diğer şartlardan etkilenip beklenmedik şekilde olumsuz durumlar sergiledikleri, yöneticilerin kendi kararlarını üst yönetimin kararı olarak gösterme çabası içinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının yaşadıkları sürecin ideolojik temelli olduğu ve yöneticilerin kendi kararlarını verirken bağımsız olmadıklarını ya da bağımsız karar veremediklerini informal bir şekilde sosyal ağlardan etkilendikleri belirlenmiştir.

Araştırmada, sosyal ağların akademik yükselmede de engel oluşturulabildiği, öğretim elemanlarının kendileri ile aynı durumda olan diğer öğretim elemanlarıyla ağ oluşturdukları, yöneticiler tarafından, kolektif baskı, mobbing, akademik yükselme ve gelişmeye engel, değersizleştirme, sosyal tecrit, mekânsal şiddet, dedikodu şeklinde informal ceza uygulandığı tespit edilmiştir. Araştırmada, öğretim elemanları, sabotaj, üretime karşı davranışlar, anti sosyal davranış, hukuki süreç başlatma, affetme /uzlaşma/hesaplaşma, basına taşıma, tepkisiz

kalma, dua-beddua-ilahi adalet, istifa-kurumdan ayrılma, intihar şeklinde intikam aldıkları belirlenmiştir. Süreçte yer alan diğer öğretim elemanlarının çoğunlukla sessiz kaldığı ifade edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel intikamın şekil ve belirleyicilerine yönelik elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Akademisyenlerin ceza, intikam alay edilme etiketlenme korkusu duymadan rahat bir şekilde akıllarından geçeni özgürce ifade edebileceği örgütlerin yaratılması gerekmektedir.

- Üniversitelerde intikam sürecindeki öğretim elemanları arasındaki iletişimi uzlaşma lehine çözecek örgütsel oluşumlar (arabulucu, uzlaştırıcı, mentor gibi) planlanmalıdır.

- Üniversitelerde gerek örgütsel intikam gerekse örgütsel davranışın karanlık tarafına ait diğer davranışlarda öğretim elemanlarının yaşadığı ruhsal tablolara profesyonel destek örgüt tarafından programlı olarak verilmelidir.

- Üniversitelerde sadece akademik personel seçiminde değil yönetici seçim ve atamalarında da intikamcı kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır.

- Üniversitelerde rektör seçimi örgütsel intikamı ortadan kaldıracak bir yapıya dönüştürülmelidir.

- Üniversitelerde araştırma görevliliği süreci örgütsel intikamı tetiklemeyecek bir yapıya dönüştürülmelidir.

- Üniversitelerde akademik gelişme ve yükselme süreci örgütsel intikamı ortaya çıkarmayacak bir yapıya dönüştürülmelidir. Özellikle yardımcı doçent atamalarında ve doçentlik sınavlarında adil, yeterliliğe dayalı ve informal süreçleri etkin olmaktan çıkaracak bir sistem oluşturulmalıdır.

- Öğretim elemanlarının örgütsel intikamın sadece formal şekilde ortaya çıkan şekline yönelik değil informal şekilleri içinde hukuki süreç işletebilecekleri için cesaretlendirici hukuki düzenlemeler yapılmalı.

6. KAYNAKLAR

Arvas, A. (2011), "Kırgız Destanlarında İntikam Duygusu ve İntikam Biçimleri", Acta Turcica, Ocak 2011, Yıl, III, S. 1/2, pp. 219–233.

Bacon, F. (1999), Denemeler, (Çev.: Akşit Göktürk), YKY Yayınları, İstanbul.

Bechwati, N. N., Morrin, M. (2007), "Understanding Voter Vengeance", Journal Of Consumer Psychology, 17 (4), pp 277–291.

Bies, R. J., Tripp, T. M. (2005), The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues, Suzy Fox, Paul E. Spector (der.), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, American Psychological Association, Washington DC.

Bies, R. J., Tripp, T. M. (2009), Getting Even The Truth About Workplace Revenge And How to Stop It, First Edition, Josset- Bass, USA San Francisco.

Cota-McKinley, A. L, Woody, W. D. ve Bell, P. A. (2001), "Vengeance: Effects of Gender, Age, and Religious Background", Aggressive Behavior, 27, pp 343–350.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010), "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ağustos-Aralık 2010, S. 36, pp. 73–88.

Kalkan V. D. (2008), "Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri" Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitütüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze.

Kraut, R. E. vd., (1990), Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology, I.S.Oskamp & S. Spacapan (der.), Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applies Social Psychology, Beverly Hills, CA, Sage Publications.

Özdevecioğlu, M. (2008), "Organizasyonlarda İntikam Niyeti (Revenge Intention) ve Adalet Algılamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı.

Sommers, J. A. vd., (2002), "Developing A Measure Of Individual Differences In Organizational Revenge", Journal of Business and Psychology, Winter 2002, 17 (2), pp 207–222.

Yamaç, K. (2009), Bilgi Toplumu ve Üniversiteler, Eflatun Yayınevi, Ankara.

Yaman, E. (2007), "Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnformal Cezalar: Nitel Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Yoshimura, S. (2007), *The Communication of Revenge: On the Viciousness, Virtues, and Vitality of Vengeful Behavior in Interpersonal Relationships*, (Ed.: Brian H. Spitzberg, William R. Cupach), *The Dark Side Interpersonal Communication*, Second Edition Taylor&Francis, Mahwah, New Jersey London.

ÇALIŞANLARIN KARARLARA KATILIM DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDA İLİŞKİ VAR MIDIR? ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONELİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

İbrahim DURAK, Pamukkale Üniversitesi**,** idurak@pau.edu.tr
Türkmen Taşer AKBAŞ, Pamukkale Üniversitesi, takbas@pau.edu.tr

ÖZET

Kararlara katılma çalışanları kendileri ile ilgili kararlara dâhil ederek ve onlara daha çok saygı ve güven duyulduğunu hissettirerek, daha isabetli kararların alınması süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç sendikalar aracılığı ile biçimsel olabileceği gibi çalışanların günlük yapılacak işlerle ilgili kararlara dâhil edilmesi, onlarında fikir ve düşüncelerinin alınması yoluyla biçimsel olmayan yöntemlerle de olabilir. Örgütsel sinizm ise, çalışanların çalıştıkları örgütle ilgili negatif bir tutuma sahip olmalarını ifade etmektedir. Örgütsel sinizm gerek çalışanları gerekse bütün örgütün performansını olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Bunun azaltılmasında kullanılacak araçlardan biri de çalışanların daha yüksek düzeyde karar alma sürecine dâhil edilmeleridir.

Araştırma bir üniversitede görev yapan idari personelin kararlara katılım düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Araştırmada söz konusu çalışanların kararlara katılma algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Ayrıca kararlara katılmanın örgütsel sinizmin alt boyutları olan duygu, inanç ve davranış boyutlarını farklı biçimlerde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda örgütlerde gerek kararlara katılımın artırılması gerekse sinizm tutumunun azaltılmasıyla ilgili çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışanların Kararlara Katılması, Örgütsel Sinizm

1.GİRİŞ

Gelişmiş ülkelerin en önemli özelliklerinden biri de gerek toplumsal hayatta gerekse -kâr amacı güden ve gütmeyen- örgütsel boyutta yönetilenleri daha fazla karar sürecine dâhil etmeleridir. Bilgi toplumu olmayı başarmış, gelişmiş ve demokratik ülkelerde örgütlerin en önemli zenginlik kaynaklarından biri çalışanların sahip oldukları farklı, yeni ve yaratıcı düşünce ve fikirlerdir. Bu zenginliğin üretim sürecine katılabilmesi ise daha fazla düzeyde kararlara katılımla mümkündür. Bu katılım çalışanların sendikaları aracılığıyla biçimsel olabileceği gibi, yöneticilerin günlük işlerinde çalışanları da kararlara dâhil etmesiyle biçimsel olmayan yollarla da olabilmektedir. Örgütlerde kararlara katılımın yüksek düzeyde olması çalışanlara kişisel doyum, kişisel olgunluk, takdir ve saygı ihtiyacının karşılanması, değer verildiği hissi, ekip çalışmasının sağlanması vb. bir takım yararlar sağlayacaktır. Buna karşın çalışanların katılımının düşük düşük düzeyde olması ise başta tatminsizlik, yabancılaşma, örgütsel sinizm gibi pek çok olumsuzlukları beraberinde getirerek, gerek çalışanların gerekse örgütün performansını azaltacaktır. Örgütsel sinizm genel olarak çalışanların çalıştıkları örgüte karşı geliştirmiş oldukları negatif tutum olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair sahip oldukları inançtır. Örgütsel sinizm öncelikli olarak örgütsel vatandaşlık desteğini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Örgütsel sinizmin bu ve benzer olumsuz etkilerini azaltabilmek için yöneticilerin kullanabilecekleri araçlardan biri de çalışanları daha fazla kararlara katmaktır. Bu çalışmada bir üniversitede görev yapan idari personelin kararlara katılım düzeyleri ve örgütsel sinizm düzeyleri tespit edilmiştir. Daha sonra ise yapılan analizlerde çalışanların kararlara katılım düzeyleri ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda kararlara katılma düzeyinin örgütsel sinizmin duygu, inanç ve davranış alt boyutlarının istatistiksel olarak negatif ve farklı düzeylerde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. KARARLARA KATILMA

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin başarı şartlarından birisi tüm çalışanların rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yeni fikir ve çalışma yöntemleri geliştirebilmelerine bağlıdır. Bunun yöntemlerinden biri de çalışanların kas gücüne ilaveten zihinsel güçlerinden de yararlanmak için daha fazla karar alma sürecine katılımlarını sağlamaktır. Gerek özel, gerek kamu ve gerekse sivil toplum kuruluşları olsun çalışanlar çalıştıkları örgütün yönetimine daha çok katılmak istemekte ve kendilerini ilgilendiren konularda kendi görüş ve düşüncelerinin de sorulmasını arzu etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerinin karar alma sürecine kendilerini de dâhil etmeleri yönünde eğilim göstermektedirler. Bu nedenle örgütlerde kararlara katılma örgütsel davranışın en önemli konularından birini oluşturmaktadır (Eren:2010:402). Çalışanların eğitim ve bilgi düzeylerinin gittikçe artması, iş güvenliği ve asgari ücret gibi çeşitli yasal tedbirler, gerek toplumsal hayatta ve gerekse iş dünyasında katılımcı, şeffaf ve çoğulcu yönetim tarzının ön plana çıkması, katılımcı yönetimin önemini artırmaktadır. Yönetim faaliyetlerinin en önemlilerinden birisinin hatta en önemlisinin karar verme faaliyeti olduğu düşünülmektedir. Zira bir örgütte karar vermeden diğer yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin, çalışanların görüş ve düşüncelerini alıyormuş gibi yapıp sadece kendileri karar vermemelidir. İlgili tüm çalışanların fiili olarak karar sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir (Cihangiroğlu ve diğ., 2010:113-114). 1970'lerde kararlara katılmanın moralin yükselmesi, performansın artması ve daha yüksek bir iş tatmini sağlaması gibi yararları Japon işletmeler tarafından fark edilmiştir. Japonların bu yönetim tekniği ya da felsefesini uygulamaları verimliliği artırarak dünya pazarlarında başarılı bir biçimde rekabet etmelerini sağlamıştır **(**Lunjew,1994:2).

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde karar; bir iş ya da sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Karar verme ise, alternatifler arasından seçim yapmayla ilgili zihinsel bir süreçtir (Muindi, 2011:2). Kararlara katılımıyla ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bazı yazarlar kararlara katılmayı yöneticileri ve çalışanları kapsayan bir grup süreci olarak tanımlamaktadırlar. Bazı yazarlar ise, çalışanları temsil eden yetkili kurullara vurgu yapmakta, bazıları da kendileriyle ilgili işlere yönelik karar almada çalışanlara daha fazla serbestlik tanıyan bir süreç olarak ele almaktadırlar. Bu tanımların başlıca ortak noktası ise süreç ve katılıma vurgu yapmalarıdır (Wilkinson vd., 2010:10). Sendika gibi çalışanların yönetime biçimsel katılımların yanı sıra, biçimsel olmayan katılıma daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanmaktadır. Grup kararına konu olan sorunlar işletmenin sahip ya da tepe yöneticilerinden çok ustabaşı gibi en alt grup yöneticilerinin iradelerinden kaynaklanmaktadır. Uygulamada en çok rastlanan yönetime katılma konuları ise, kazaların önlenmesi, firelerin azaltılması, çalışanlara yönelik işletme amaçlarının iyileştirilmesi, işyeri güvenliği, fiziki şartların iyileştirilmesi vb. alanlarda olmaktadır (Eren,2010:405-409).

Gelişmiş ve demokrasi kültürünün kurumsallaşmış olduğu toplumda örgütlerin ve çalışanların daha fazla katılımcı oldukları söylenebilir. Buna karşın gelişmekte olan toplumların örgütlerinde ise bu katılımın daha düşük düzeyde olması beklenir. Örgütlerde kararlara katılımı etkileyen unsurlardan birisi de kültür olgusudur. Kültür bir örgütün davranış, tutum, ilişki ve tarzını düzenleyen ayırt edici özelliğe sahip olan ancak yazılı olmayan davranış kurallarıdır. Diğer bir ifadeyle işlerin yapılma biçimine ilişkin esaslardır. Hofstede'nin kültürlerarası yapmış olduğu çalışmada öne çıkan boyutlardan birisi de güç mesafesidir. Güç mesafesi, gücün toplumda ya da örgütlerdeki dağıtımıyla ilgili bireylerin değerlendirmelerini temsil etmektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda ve örgütlerde karar alma bir tür yönetimin dokunulmazlığı olarak algılanır (Güney, 2004:245). Kararlara katılma ise,

yönetimin yetkisine karşı bir hak ihlali olarak algılanır (Kuyea ve Sulaimon, 2011:3). Bunun zıddı olarak düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise, her bir çalışanın eşit haklara sahip olduğu ve karar verme sürecine potansiyel olarak katkıda bulanabileceği varsayılır. Çalışan sayısının az olduğu örgütlerde çalışanlar bireysel olarak karalara katılırken, çalışan sayısının çok olduğu örgütlerde ise daha çok temsilcileri aracılığı ile kararlara katılmaktadırlar (Joensson, 2008:596).

Çalışanların kararlara katılmasının örgüt açısından çeşitli yararları söz konusudur. Bu yararlardan bazıları daha demokratik yönetim, verimlilik artışı, iletişim kolaylığı, kararların etkinliği, denetim kolaylığı ve çalışma barışı olarak belirtilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001:298-300). Kararlara katılmanın çalışanlar açısından da işletmenin amaç, gelişimine karşı yabancılaşmayı önleme, çalışanlar arasında dayanışma ve işbirliğinin artması, kişisel olgunlaşma, kişisel doyum vb. yararları söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001:301-305). Ayrıca Kuyea ve Sulaimon tarafından yapılan bir araştırmada da kararlara katılma ile örgüt performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur (2011:11).Yapılan başka bir çalışmada da kararlara katılma ile örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Ulutaş, 2011:608). Sefton ise, çalışmasında kararlara katılım ile örgütsel bağlılık ve iletişim memnuniyeti arasında ilişki bulmuştur(1999:134). Bir diğer çalışmada ise kararlara katılım ile güven arasında ilişki bulunmuştur (Singh, 2009:31)

3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Sinizmin tarihsel geçmişi M.Ö. 4.yüzyılda eski Yunan'a kadar dayanmaktadır (Karacaoğlu vd.2012:78) Sinizm; hem bir kuruma, bir sosyal mutabakata, ideolojiye, gruba, kişi ya da kişilere yönelik güvensizlik ve olumsuz duygular beslemekle hem de engellenmişlik ve hayal kırıklığı duygularıyla nitelendirilebilir (Andersson ve Bateman, 1997: 450). Örgütsel sinizm ise, bir bireyin çalıştığı işyerine karşı ya da üyesi olduğu örgüte karşı negatif tutuma sahip olmasıdır. Günümüzde örgütsel sinizm, liderleri ve örgütleri tüm fonksiyonlarıyla birlikte etkisiz kılabilme gibi bir potansiyel bir olumsuzluk taşımaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Örgütsel sinizm olgusunun birden fazla boyutu vardır ve temel boyutları inanç, duygu ve davranıştan oluşmaktadır (Dean vd., 1998: 345-347, Özgener vd., 2008: 56).

Duygu boyutu: Bir tutum olarak örgütsel sinizmin boyutlarından biri duygu boyutudur. Bu kapsamında örgütsel sinizm tutumu olan bireylerin, örgütleriyle ilgili bir takım olumsuz duyguları vardır. Örneğin, örgütlerinden utanç, sıkıntı duyabilir ve örgütlerine karşı öfke besleyebilirler (Dean vd., 1998: 346).

İnanç boyutu: Bireyin üyesi olduğu örgütü, dürüstlükten mahrum olarak değerlendirmesidir. Dürüstlük ise tanım olarak, ahlâkî ilke bakımdan mükemmellik, erdemlilik, doğruluk, samimiyet, adaletli olmak anlamları taşır. Ayrıca bu boyutta, çalışanlar örgütlerinin bencil, güvenilmez ve tutarsız olduğuna inanmaktadırlar (Dean vd., 1998: 346).

Davranış boyutu: Örgütsel sinizm tutumunu oluşturan son boyut ise, olumsuz davranışlara yönelmeyi ifade eden davranış boyutudur. Bu tür davranışlar, çalışanların örgütlerinin yine dürüstlükten yoksun ve samimiyetsiz olduğuna ilişkin düşüncelerine dayanmaktadır. Çalışanların üyesi oldukları örgütü, yerden yere vurmaları, örgütlerini hakir görmeleri, örgütleriyle alay etmeleri gibi davranışları bu durumun örneklerindendir (Dean vd., 1998: 346-347). Örgütsel sinizmin kişilik sinizmi , kurumsal sinizm, işgören sinizmi (Bommer vd., 2005: 740), örgütsel değişim sinizmi (Barton ve Ambrosini, 2013, Bommer vd., 2005: 740) ve mesleki sinizm gibi biçimleri bulunmaktadır (Özgener vd., 2008: 58).

Örgütsel sinizm üzerinde etkisi olan bir takım örgütsel ve yönetsel faktörlere yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları şöyle sıralanabilir: Psikolojik sözleşme

ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, örgütsel değerlerle kişisel değerlerin uyumsuzluğu (Naus vd., 2007b: 205-214), çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim (Bommer vd., 2005: 740) gibi faktörlerin örgütsel sinizmin ortaya çıkmasındaki etkilerine değinilmiştir.

Örgütsel sinizmin sonuçları bakımından ise ilgili yazında yer alan bir kısım bulgular şunlardır: Örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha az ortaya çıkması (Andersson ve Bateman, 1997: 454-455, Byrne ve Hochwarter, 2008: 66, Evans vd., 2010: 88), iş performansının daha düşük düzeyde olması (Byrne ve Hochwarter, 2008: 65), ahlâkî olmayan taleplere karşı çıkmakta isteksizlik (Andersson ve Bateman, 1997: 454-455), daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık (Chiaburu vd., 2013: 189, McClough, 1998: 36), daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti (Naus vd., 2007a: 70, Chiaburu vd., 2013: 189), iş tatmini üzerindeki negatif etkiler (Evans vd., 2010: 88, Hochwarter vd., 2004: 48) daha düşük düzeyde örgütsel güven vb. (Özler vd., 2010: 53, Stanley vd., 2005: 453).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

4.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı bir üniversitede görev yapan idari personelin kararlara katılım algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki negatif ilişkiyi tespit etmektir. Bu kapsamda çalışanların daha fazla düzeyde kararlara katılması yoluyla örgütsel sinizmin azaltılabilmesi yönünde çeşitli öneriler yer almaktadır.

4.2.Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Örneklemin Seçimi

Araştırmada bir üniversitede görev yapan yaklaşık 1000 idari personel ana kütle olarak belirlenmiştir. Ana kütleden 600 idari personel tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş ve cevaplamaları için 600 adet anket dağıtılmıştır. Toplamda 330 anket geri dönmüş olup anket geri dönüş oranı yaklaşık %55'tir. Bu anketlerden 12 tanesi eksik doldurulmuş olduğundan değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla değerlendirilmeye 318 anket alınmıştır. 0,05 anlamlılık düzeyinde 1000 birim ana kütleyi 278 birim örnek kütle temsil etmektedir (Saunders vd.,2009:219).

4.2.2.Araştırmanın Metodu

Araştırmada örgütsel sinizmin belirlenmesinde Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) geliştirmiş oldukları ve Türkçe formunun geçerliliği ve güvenirliliği Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan bir araştırmayla test edilen Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte 4 tanesi sinizmin duygu boyutunu, 5 tanesi inanç boyutunu ve 4 tanesi ise davranış boyutunu ölçmeye yönelik toplam 13 soru yer almaktadır.

Ölçekte 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada 35 idari personel üzerinde ön çalışma yapılmış olup, soruların net biçimde anlaşılırlığı tespit edildikten sonra araştırılmaya geçilmiştir.

Çalışanların kararlara katılma durumuyla ilgili ise Sefton'un (1999) doktora tezinde kullanmış olduğu kararlara katılım ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde sıralanan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri ise, örgütsel sinizmin toplam sorularında 0,918, duygu boyutunda 0,946, inanç boyutunda 0,878, davranış boyutunda 0,777, kararlara katılma da ise, 0,788 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla

ölçekler oldukça ve yüksek derecede güvenilirdir (Akgül ve Çevik,2003:435-436). Araştırmada örgütsel sinizm faktörlerinin gruplandırılmasında Faktör Analizi, kararlara katılma ile örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezlerin test edilmesinde ise, Basit Doğrusal Regresyon Analizi yöntemi kullanılmıştır.

4.2.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma örneklemini oluşturan idari personelden bazıları anketi cevaplamalarının kendileri için güvence açısından sakınca oluşturabileceği gerekçesiyle anketi cevaplamada isteksiz davranmışlardır. Ankete verecekleri cevapların yöneticileri tarafından öğrenilmesi olasılığının kendilerini rahatsız ettiğini belirtmişlerdir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1.Demografik Bulgular

Tablo 1: Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler		Fr.	%	Demografik Değişkenler		Fr.	%
1.Cinsiyet	Kadın	111	34,9	4.Çalışılan yıl	0-5 yıl	96	30,2
	Erkek	207	65,1		6-10 yıl	56	17,6
	Toplam	318	100		11-15 yıl	72	22,6
2.Yaş	19-28	26	8,2		16-20 yıl	70	22,0
	29-38	101	31,8		21+	21	6,6
	39-48	138	43,4		Cevapsız	3	,9
	49-58	27	8,5		Toplam	318	100
	59 ve üzeri	1	,3	5.Pozisyon	Memur	241	75,8
	Cevapsız	25	7,9		Şef	21	6,6
	Toplam	318	100		Sekreter	10	3,1
3.Eğitim durumu	Ortaokul	19	6,0		Şube müd.	14	4,4
	Lise	72	22,6		Daire başk.	5	1,6
	Önlisans	72	22,6		Diğer	27	8,5
	Üniversite	136	42,8		Toplam	318	100,0
	YL-Doktora	19	6,0				
	Toplam	318	100				

Araştırmaya katılan çalışanların % 65'i erkeklerden, %35'i de kadınlardan oluşmaktadır. Yaklaşık %44'ü 39-48 yaş grubunda yer almaktadır. Eğitim durumunda ise en yüksek oran %43 ile üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Çalışılan süre bakımından %30'luk oranla 0-5 yıl çalışanlar ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada ise yaklaşık %22'oranla 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası çalışanlar yer almaktadır.

5.2.Analiz Bulguları

Tablo 2:Kararlara Katılma

Kararlara katılmayla ilgili sorular	A.O.	S.S.	n
1.Bir üst yöneticim bir kararı onaylamadan o konuyla ilgili bir şey yapılamaz.*	3,60	1,22	318
2.Çalışma problemlerimizi konuşmak için arkadaşlarla sık sık toplanırız.	2,78	1,18	318
3.Birimimde/bölümümde yapılan işler üzerinde önemli bir etkim vardır.	2,88	1,20	318
4.Birimimde kararlar genellikle birlikte çalışılan insanlara danışmaksızın alınır.*	2,64	1,32	318
5.İşlerin geliştirilmesi ya da değişikliği ile ilgili fikrimi yöneticime kolayca açıklarım.	3,50	1,19	318
6.Birimimde olup biten şeyler genellikle bana söylenmez.*	2,64	1,29	318
7.Yaptığım işle ilgili bir problem olduğunda yöneticim benim de fikrimi sorar.	3,25	1,26	318
8.Birimimizle ilgili kendi kararını almak isteyen birinin hevesi kırılır.*	2,69	1,21	318
9.Birimimle ilgili yeni planların oluşturulmasına sıklıkla katılırım.	2,96	1,18	318
10.Yöneticim fikirlerimi kendisiyle ve çalışma arkadaşlarımla paylaşmam konusunda	2,82	1,24	318

beni cesaretlendirir.			
11.Daha üst düzeydeki yöneticilerimiz fikirlerimizi kendileriyle paylaşmamız konusunda bizi teşvik eder.	2,50	1,27	318
Toplam soru (11 adet) ∗Reverse Coded	3,01	0,70	318

Tablo 3: Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm soruları	A.O.	S.S.	n
1.Çalıştığım birimi düşündükçe gerilim yaşarım.	2,18	1,23	318
2.Çalıştığım birimi düşündükçe hiddetlenirim.	**2.01**	1,16	318
3.Çalıştığım birimi düşündükçe sinirlenirim.	**2,01**	1,17	318
4.Çalıştığım birimi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	2,11	1,21	318
5.Çalıştığım birimin politika ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	2,45	1,20	318
6.Yapılacağı söylenen bir şeyin gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	2,49	1,19	318
7.Çalıştığım birimde söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	**2,68**	1,27	318
8.Çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,61	1,27	318
9. Birimimde söylenen şeyler ile gerçekleşenler çok az benzerlik gösterir	2,60	1,22	318
10.Başkalarıyla, çalıştığım birimdeki işlerin nasıl yürütüldüğünü konuşurum.	**2,64**	1,25	318
11.Başkalarıyla, çalıştığım birimdeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2,46	1,15	318
12.Birimimin ve çalışanların adı geçince arkadaşlarla anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,62	1,26	318
13.Birimim dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2,09	1,10	318
Toplam soru (13)	2,38	0,86	318
Duygu boyutu (4)	2,08	1,11	318
İnanç boyutu (5)	2,57	1,01	318
Davranış boyutu (4)	2,45	0,92	318

Örgütsel sinizmle ilgili en yüksek aritmetik ortalamaya söylenenlerle yapılanların farklı olduğuna inanma ($\overline{X}$ =2,68) ve başkalarıyla işlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgili konuşma ($\overline{X}$ =2,64) seçenekleri sahiptir. En düşük aritmetik ortalamaya ise, çalışılan birimi düşündükçe hiddetlenme ($\overline{X}$ =2,01) ve gerilme ($\overline{X}$ =2,01) seçenekleri almaktadır.

Tablo 4:Örgütsel Sinizmle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler		
	1.Duygu	2.İnanç	3.Davranış
1.Çalışılan birimi düşündükçe gerilim yaşama	,852		
2. Çalışılan birimi düşündükçe hiddetlenme	,876		
3. Çalışılan birimi düşündükçe sinirlenme	,882		
4. Çalışılan birimi düşündükçe endişelenme	,819		
5. Birimde politika ve amaçlar arasında çok az ortak yönün olması		,567	
6.Yapılacağı söylenen uygulama hakkında kuşku duyma		,697	
7.Birimde söylenenlerle yapılanların farklı olduğuna inanma		,759	
8.Beklenen ve ödüllendirilen davranışların farklı olması		,795	
9.Söylenenle yapılanlar arasında çok az benzerlik görülmesi		,768	
10.Başkalarıyla işlerin nasıl yapılacağı hakkında konuşma			,858
11.Başkalarıyla çalışılan birimdeki uygulama ve politikaları eleştirme			,814

12.Birim ve çalışanların adı geçince çalışanların anlamlı bakışmaları			,637
13.İş dışındaki arkadaşlara işte olup bitenler hakkında yakınma			,577
Açıklanan toplam varyans analizine göre ilgili üç faktör toplam varyansın %72,3'ünü açıklamaktadır.			

H1:Kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak negatif ilişki vardır.

H2: Kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizmin duygu boyutu arasında istatistiksel olarak negatif ilişki vardır.

H3: Kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizmin inanç boyutu arasında istatistiksel olarak negatif ilişki vardır.

H4: Kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizmin davranış boyutu arasında istatistiksel olarak negatif ilişki vardır.

Tablo 5: Kararlara Katılma-Örgütsel Sinizm Regresyon Analizi Sonuçları

	Sinizm(Bağımlı değişken)	Duygu Boyutu	İnanç Boyutu	Davranış Boyutu
C	3.9 (20.02)*	3.87 (15.16)*	4.58 (20.63)*	3.06 (13.48)*
Kararlara katılım (Bağımsız değişken)	-0.503 (-7.98)*	-0.596 (-7.2)*	-0.670 (-9.31)*	-0.202 (-2.74)*
F	(63.70)*	(51.95)*	(86.73)*	(7.51)*
Adj.R^2	0.165	0.138	0.21	0.02

Kararlara katılma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin test edildiği regresyon modelleri ile ilgili sonuçlar Tablo 5' de verilmiştir. Buna göre, örgütsel sinizmi etkileyen toplam faktörleri ifade eden birinci regresyon modelinde Adj. R^2 0,16'dır. Bu değer örgütsel sinizmdeki değişmenin %16'sının kararlara katılım değişkeni tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Kararlara katılma ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Nitekim kararlara katılma değişkeninin katsayısı -0,503'tür ve 0,01 anlamlılık düzeyinde sıfırdan farklıdır. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Duygu boyutun yer aldığı ikinci regresyon modelinde Adj. R^2 yaklaşık 0,14'tür. Kararlara katılma değişkeninin katsayısı ise, -0,596'dır ve 0,01 anlamlılık düzeyinde sıfırdan farklıdır. Kararlara katılma ile örgütsel sinizmin duygu boyutu arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak negatif ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla H2 hipotezi de kabul edilir.

Üçüncü regresyon modelinde inanç boyutu yer almaktadır ve Adj.R^2 0,21'dir. Kararlara katılma değişkeninin katsayısı -0,670'tir ve 0,01 anlamlılık düzeyinde sıfırdan farklıdır. Kararlara katılma ile örgütsel sinizmin inanç boyutu arasında istatistiksel olarak negatif ilişki bulunmuştur Dolayısıyla H3 hipotezi de kabul edilir.

Davranış boyutunun yer aldığı dördüncü ve son regresyon modelinde ise Adj.R^2 0,02'dir. Kararlara katılma değişkeninin katsayısı -0,202'tir ve 0,01 anlamlılık düzeyinde sıfırdan farklıdır. Kararlara katılma ile örgütsel sinizmin davranış boyutu arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bundan dolayı H3 hipotezi de kabul edilir. Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere kararlara katılmayla örgütsel sinizmin boyutları arasında en yüksek negatif ilişki inanç boyutunda çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, kararlara katılmadaki bir birimlik artış en çok çalışanların çalıştıkları birimdeki amaç ve uygulamaların farklı olduğu inancı, birimde söylenenlerin gerçekleşmesi konusunda kuşku duyma,

söylenenlerle yapılanların farklı olduğu inancı gibi tutumlarını 0,7 birim azaltacaktır. En düşük negatif ilişki ise kararlara katılmayla sinizmin davranış boyutu arasında çıkmıştır. Kararlara katılmadaki bir birimlik artış çalışanların işlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgili konuşma, uygulama ve politikaları eleştirme, işte olup bitenler hakkında iş dışındakilere yakınma gibi tutumlarını sadece 0,02 azaltacaktır. Davranış boyutu aritmetik ortalamasının 2,45 olması da çalışanların işteki uygulamalar, olup bitenler ve işlerin yürütülmesiyle ilgili durumları başkalarıyla pek paylaşmadıklarını göstermektedir. Kültürümüzdeki "kol kırılır yen içinde kalır" özdeyişi bu duruma güzel bir örnektir. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş ile ilgili durumları ve eleştirileri başkalarıyla paylaşmak ve konuşmak yerine, çeşitli nedenlerden dolayı sessizliği tercih ettiklerini göstermektedir. Bu nedenlere örnek olarak konuşmanın yararsız olduğu düşüncesi, mevcut durumu düzeltecek yetkiye sahip olmama, problem çıkarıcı biri olarak algılanmama vb. nedenleri gösterebiliriz (Durak,2012:114).

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Örgütsel sinizm bireyin çalıştığı örgütün dürüstlük, bütünlük ve haklılıktan yoksun olduğunu algılaması ve örgüte karşı geliştirmiş olduğu negatif bir tutumu ifade etmektedir. Örgütsel sinizm çalışanların, yöneticilerin ve bütün örgütün performansını olumsuz etkileyen bir kavram olup çeşitli nedenleri vardır. Kişilik ve mizaç, psikolojik sözleşme ihlalleri, uzun çalışma saatleri, psikolojik yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim biçimini başlıca örnek nedenler olarak belirtebiliriz (Özgener ve diğ., 2008:56-57).

Araştırmada test edilen hipotezler ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir: Birinci hipotezde kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur. İkinci hipotezde de kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizmin duygu boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır. Benzer biçimde kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizmin inanç boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur. Dördüncü ve son hipotezde ise kararlara katılma düzeyi ile örgütsel sinizmin davranış boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle araştırmada test edilen dört hipotezde de üniversite çalışanlarının kararlara katılma algısı ile örgütsel sinizm tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda örgütsel kararlara katılmayı artıracak ve dolayısıyla da örgütsel sinizmi azaltacak bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir. Alınması gerekli başlıca önlemleri ise aşağıdaki biçimde belirtebiliriz:

a. Örgütsel sinizm tutumunun azaltılmasında, çalışanların kendilerini etkileyen kararların alınmasına daha fazla katılmasının sağlanması ilk sıralarda yer almaktadır (Reichers vd.,1997:52-53). Bu araştırmanın sonuçlarında da görüleceği üzere kararlara katılım düzeyi çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini negatif yönde etkilemektedir. Çalışanların kararlara daha fazla katılımını sağlamak çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı duyulduğunun ve onlara daha çok güvenildiğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca kararlara daha fazla katılmak çalışanların öz saygılarının artmasına ve kendileriyle gurur duymalarına katkıda bulunarak örgütsel sinizmi azaltacaktır.

b. Örgütte tek yönlü iletişim yerine çift yönlü ve çapraz iletişim kanallarının yeterli ve açık olması gerekmektedir. Çalışanların yöneticileri ile konuşmak istedikleri her hangi bir konuyu çekinmeden rahatça ifade edebilecekleri bir ortamın varlığı da örgütsel sinizmi azaltıcı önemli faktörlerden biridir.

c. Adil ve güvenli bir örgüt kültürünün olması da çalışanların tutumlarını olumlu yönde değiştirmelerine ciddi bir katkı sağlayacaktır.

d. Yöneticilerin çalışanları ve sorunlarını daha iyi tanıyabilmek için onlarla empati kurmasının da sinizmi azaltacağı düşünülmektedir (Özgener ve diğ., 2008:65-69). Empati örgütte ekip çalışmasını, birlik ve beraberlik duygusunu daha da güçlendirecektir.

e. Yöneticilerin çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik faaliyetlerinde dürüst, samimi ve güvenilir olmaları da bu kapsamda önem taşımaktadır.

Sonuç olarak yöneticilerin örgütsel sinizmi azaltmada kullanabileceği adil yönetim uygulamaları, empati, güvenilirliği artırma, çalışanlara rehberlik etme, çalışanlara yeni fırsatlar sunma vb. çeşitli araçlar mevcuttur. Bu önemli araçlardan biri de -bu araştırmanın sonucu ile de desteklenen- kararlara katılma olgusudur. Bu kapsamda daha katılımcı, şeffaf, demokratik örgüt ve yönetim biçimlerinin en önemli yaralarından birinin de örgütsel sinizmi azaltmak olduğunu söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

Akgül, A., Çelik, O. (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulaması", Emek Ofset, Ankara

Andersson, L.M., Bateman, T.S. (1997), "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", Journal of Organizational Behavior, 18(5), pp.449-469.

Barton, L.C., Ambrosini, V. (2013), "The Moderating Effect of Organizational Change Cynicism On Middle Manager Strategy Commitment", The International Journal of Human Resource Management, 24(4), pp.721-746.

Bommer, W.H., Rich G.A., Rubin, R.S. (2005), "Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change", Journal of Organizational Behavior, 26(7), Nov., pp.733-753.

Byrne, Z.S., Hochwarter, W.A. (2008), "Perceived Organizational Support and Performance - Relationships Across Levels of Organizational Cynicism", Journal of Managerial Psychology, 23(1), pp.54-72.

Chiaburu, D.S., Peng, A.C., OH I.S., Banks, G.C., Lomeli, L.C. (2013), "Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis", Journan of Vocational Behavior, 83(2), pp.181-197.

Cihangiroğlu, N., Naktiyok A., Şahin, B., Demir, C. (2010), "Askeri Doktorların Kararlara Katılım Tutumları Üzerine Bir Araştırma", TAF Preventive Medicine Bulletin, 9(2), pp.113-122

Dean, J. W., Brandes P., Dharwadkar, R. (1998), "Organizational Cynicism", Academy of Management Review, 23, pp.341–352.

Durak, İ. (2012), Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Yayınevi, Bursa

Eren, E. (2010), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 12.Baskı, İstanbul

Evans, W.R., Goodman, J.M., Davis, W.D. (2010), "The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance", Human Performance, 24(1), pp.79-97.

Güney, S. (2004), Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, 2.B., Ankara

Joensson, T., (2008), "A Multidimensional Approach to Employee Participation and The Association with Social Identification in Organizations", Employee Relations Vol. 30 No. 6, 2008 pp. 594-607

Karacaoğlu, K., İnce, F. (2012), "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği", Business and Economics Research Journal, 3(3), ss.77-92.

Kuyea, O. L., Sulaimonb, A.H.A. (2011), "Employee Involvement In Decısıon Makıng And Fırms Performance In The Manufacturıng Sector In Nigeria", Serbian Journal of Management 6 (1), pp. 1 – 15.

Lunjew, M.D. (1994), Participatıon in Decision-Making among Trainers and Relationships with Job Satisfaction and Performance, Dissertation Doctor of Philosophy, Universiti Pertanian, Malaysia

McClough, A.C., Rogelberg, S.G., Fisher, G.G. ve Bachiochi, P.D., (1998), "Cynicism and The Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey", Organizational Development Journal, 16(2), Summer, pp.31-42.

Muindi, F. K. (2011), "The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business", University of Nairobi, Journal of Human Resources Management Research, pp.1-34

Naus, F., Iterson, A., Roe, R. (2007a), "Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace", Human Relations, 60(5), pp.683-718.

Naus, F., Iterson, A., Roe, R.A. (2007b), "Value Incongruence, Job Autonomy, and Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perpective on Organizational Cynicism", European Journal of Work and Organizational Psychology, 16(2), pp.195-219.

Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008), "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", Ed. Özdevecioğlu, M., Karadal, H., Örgütsel Davranışta Seçme Konular, İlke Yayınevi, 1. Basım, ISBN: 978-605-5983-11-6, Ankara, pp.53-72.

Özler, D.E., Atalay, C.G., Şahin, M.D. (2010), "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), pp.47-57.

Reichers, A. E., Wanous, J.P. ve Austin, J. T. (1997), "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change", The Academy of Management Executive; Feb., 11, 1, pp.48-59.

Sabuncuoğlu, Z., TÜZ, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, 3.B.,Ezgi Kitabevi, Bursa

Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009), Research Methods for Business Students, Fifth Edition, Prentice Hall

Sefton L. A. (1999), "Does Increased Employee Participation Affect Job Satisfaction. Communication Satisfaction, and Organizational Commitment: A Quantitative Study Incorporating the Views of Both Management and Non-management" A Dissertation Doctor of Philosophy Degree, Southern Illinois University

Singh, S.K. G. (2009), "A Study On Employee Partıcıpatıon In Decisıon Making", Unitar E-Journal Vol. 5, No. 1, January

Ulutaş, M. (2011), "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:11, pp.593-615

Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M. ve Lewin, D. (2010), Conceptualizing Employee Participation in Organizations, Oxford Hanbooks Online.

www.tdk.gov.tr, ErişimTarihi:13.04.2014

MADALYONUN İKİ YÜZÜ: ÖRGÜTSEL İNTİKAM DAVRANIŞLARINDA YÖNETEN VE YÖNETİLEN

Ceren TATARLAR, İzmir Ekonomi Üniversitesi, ceren.tatarlar@ieu.edu.tr
Burcu GÜNERİ ÇANGARLI, İzmir Ekonomi Üniversitesi, burcu.guneri@ieu.edu.tr

ÖZET

Çalışmada iş yaşamında intikam davranışlarına odaklanılmış, hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından intikam olgusunun nasıl kavramsallaştırıldığı, hangi durumlarda ortaya çıktığı, hangi davranışlarla kendini gösterdiği ile bireysel ve örgütsel sonuçları araştırılmıştır. Konunun hassasiyeti göz önüne alınarak, derinlemesine görüşme veri toplama yöntemi olarak seçilmiş, şu ana kadar yönetici ve yönetim kademesinde olmayan beyaz yaka çalışanlardan toplam 5 kişiyle görüşme yapılmıştır. Çalışmanın genişletilmesi ve toplam 12 kişiye ulaşılması hedeflenmektedir. Yapılan görüşmeler bire bir transkriptlere aktarılmıştır. Veri analizinde, kodlama, karşılaştırmalı analiz ve söylem analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bulgular; oluşan temalar (intikam kavramının nasıl algılandığı, hangi durumlarda intikam alma güdüsünün oluştuğu, bu süreçte hissedilen temel duygular ile gösterilen davranışlar ve sürecin bireysel ve örgütsel sonuçları) çerçevesinde tartışılmıştır. Araştırma iş yaşamında pek çok olumsuz davranışın temeli olarak görülen intikam kavramının daha iyi anlaşılmasına katkıvermekte, dolaysıyla yönetici ve çalışanlara içindeki bulundukları olumsuz durumları anlamlandırmalarında ve yönetmelerinde veri sağlamaktadır.

Anahtar kelimeler: iş yaşamında intikam, derinlemesine görüşme

1. GİRİŞ

İş yaşamı; çalışan, yönetici, işveren, çalışma arkadaşları ve müşteriler gibi barındırdığı farklı sosyal rol ve ilişkilerle, insan hayatında aileden sonra gelen en önemli ve etkili sosyal çevre olarak düşünülebilir (Jackson ve Suomi, 2004). Dolayısıyla, çalışanın hayatını, mutluluğunu ve davranışlarını etkileyecek, pek çok olumlu ve olumsuz olay bu çevrede gerçekleşmektedir. İşvereni tarafından takdir edilmek, terfi almak, bir projeyi başarıyla sonuçlandırmak gibi olaylar, kuşkusuz çalışan için gurur ve mutluluk kaynağı olurken, adaletsiz olduğunu düşündüğü bir yaptırımla karşılaşmak, inisiyatif kullanma hakkının elinden alınması ya da basitçe takdir edilmediğini düşünmek çalışan için üzüntü ve öfke gibi olumsuz duygu ve tecrübelerin kapısını aralamaktadır.

Örgütlerde günlük hayatın rutini içinde gelişen olumlu ve olumsuz olaylar bireylerin hem çalışma hem de özel hayatlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle, olumsuz nitelikli olayların etkisi çalışan yaşamında uzun dönemli yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir.

Çalışma yaşamındaki olumsuz davranışlar üzerine pek çok çalışma yapılmış, bu davranışların pek çok kültürde hem de sıklıkla vuku bulduğu ve münferit olarak değerlendirilmeyeceği kanısına varılmıştır. Dolayısıyla, bu davranışlar, öncelleri ve sonuçlarıyla, örgütsel davranış alanın altında, "karanlık taraf" olarak,ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. İş yaşamında görülen olumsuz davranışlarla ilgili pek çok sınıflama geliştirilmiştir. Sapkın iş yeri davranışları (Robinson&Bennett, 1995),misilleme (Allred, 1997; Skarlicki ve Folger, 1997), işyeri terörü (Neuman ve Baron, 1997; O'Leary-Kelly vd., 1996), işyerinde şiddet (Folger ve Skarlicki, 1998),mobbing (Leymann, 1996) ve üretkenlik karşıtı davranışlar (Fox ve Spector, 1999) gibi kavramlar bu sınıflamalara örnek olarak gösterilebilir.İnsanların günlük konuşmalarında hatalı olarak değerlendirdikleri, kendilerine yapılmasından hoşlanmadıklarını ve kendilerinin normalde göstermeyeceğini ifade ettikleri bu davranışların, iş yaşamında sıklıkla vuku bulması, insan psikolojisinin ve gerekçelendirme mekanizmalarının ne kadar karmaşık olduğunun emaresi olarak görülebilir.

Olumsuz işyeri davranışlarına odaklanan çalışmalar, intikam isteği ve davranışlarının olumsuz iş yeri davranışları üzerinde büyük ölçüde açıklayıcı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Bies ve Tripp, 1996; Bies, Tripp ve Kramer, 1997; Aquino,Tripp ve Bies 2006; Aquino, Tripp ve Bies, 2001; McLeanParks, 1997; Tripp ve Bies, 2007). Türk Dil Kurumu intikam kavramını; *"Öç, kötü bir davranış veya sözü cezalandırmak için kötülükle karşılık verme isteği ve işi"* olarak tanımlamıştır (TDK Sözlük). Sir Francis Bacon (1625)'un tanımında ise intikamın bir nevi uygarlaşmamış adalet arzusu olduğu vurgusu yapılmıştır.Skarlicki ve Folger'e (1997) göre de intikam, algılanan eşitsizliğe karşı verilen bir cevaptır. Benzer bir biçimde, Stuckless ve Goranson (1992) intikamı algılanan bir hata karşılığında uygulanan ceza olarak adlandırmıştır. Bu doğrultuda, birey karşısındakine ceza vererek, kendi kızgınlığını azaltacak ve rahatlayacaktır. Biesve Tripp (1996) kendisine yanlış yapıldığını düşünen kişinin, ona bu yanlışı yapanla ödeşme fantezisi içinde olacağını, dolayısıyla normalde etik dışı değerlendirebileceği birtakım davranışları gösterebileceğini belirtmişlerdir. Ödeşme güdüsünün baskınlığından dolayı, örgütsel davranış yazınında intikam adaletsizlik algısı ile ilişkilendirilmiştir. Özdevecioğlu (2008) örgütsel adaletsizlik algısı ile intikam niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulmuştur. Bu doğrultuda, adalet algısının ihlal edildiği durumlarda, çalışanın yöneticisini cezalandırmak –intikam almak- istediği ve bu nedenle de olumsuz birtakım davranışlar gösterdiği ifade edilmiştir (Folger, 1987; Folger, 1993; Sheppard vd., 1992; Hollinger ve Clark, 1983). Yazında intikam alma yöntemlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, psikolojik olarak geri çekilme ve direnç oluşturma gibi dolaylı (Jermier vd., 1994) ya da kötü davranış sergileyen kişiyi örgüt içerisinde aşağılama, örgüt içerisinde görünür biçimde özür bekleme, kötü söz söyleme, ispiyonlama ve dava etme gibi doğrudan (Bies ve Tripp, 1996; 1997) olabileceği belirtilmiştir.

Görüldüğü üzere, örgütsel davranış yazınında intikam kavramı çalışanın algıladığı eşitsizlik ve adaletsizlik sonucu ortaya çıkan davranışlar bağlamında incelenmektedir. Araştırma modellerinde genellikle çalışanın adaletsiz bir durumla karşılaşması sonucu intikam niyetinin oluşması ve ardından gelişen sabotaj davranışları incelenmiştir. Bu doğrultuda intikam kavramının araştırma modellerinin odağında yer almaktan çok, olumsuz işyeri davranışlarına neden olarak incelendiği görülmektedir. Bu durum, intikam kavramının yazında daha çok sonuçlarıyla yer almasına, hangi durumlarda ortaya çıktığının ve hangi yöntemlerle kendini gösterdiğinin ayrıntılı olarak anlaşılamamasına neden olmaktadır. Ayrıca, konuya genellikle çalışan tarafından yaklaşılmış, gücün yönetimde olduğu varsayımıyla, sadece çalışanın adaletsizliğe uğrayabileceği ve dolayısıyla intikam güdüsü ile hareket edeceği düşünülmüştür. Hâlbuki söz konusu olumsuz duygular yöneticiler tarafından da çalışana karşı hissedilebilir; yönetici duygusal anlamda bir haksızlıkla veya nankörlükle karşılaştığı algısıyla intikam niyeti geliştirebilir. Yazında bu konuyla ilgili boşluk ve konunun kavramsallaştırılarak, iş yaşamında neden ve sonuçlarıyla, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından incelenmesinin sağlayacağı teorik ve uygulama katkısı göz önüne alınarak, bu çalışmada intikam kavramına odaklanılması amaçlanmıştır.

Çalışmada, çalışan ve yöneticilerin, intikam kavramını nasıl açıkladıkları, iş yaşamında bu davranışa yol açan durumlar ile hangi yöntemlerle intikam alındığının belirlenmesi ile bireysel ve örgütsel sonuçların araştırılması amaçlanmaktadır.

2. ARAŞTIMA YÖNTEMİ

Araştırmada insan davranışının örnekleri ve bu davranışların altındaki niyet dürtüsü inceleneceğinden, nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Davranış bilimleri göz önünde bulundurulduğunda, nitel araştırmaların, "insan ve grup davranışlarının nedenleri" sorusuna daha derin bulgularla cevap vermeye yatkın olduğu görülmektedir (Carson vd., 2001).

Araştırma konusu, içeriği gereği hassas bir yapıdadır. İntikam duygusu ve bunun sonucunda ortaya çıkan davranışlar, kişiyle birebir görüşüldüğünde daha iyi irdelenebilecektir. Bu sebeple veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme yöntemi seçilmiştir. Görüşmeler önceden yapılandırılmış sorular rehberliğinde yapılmıştır. Her bir görüşme 40 ila 60 dakika arasında gerçekleşmiştir. Konuya farklı bakış açıları sağlaması amacıyla hem yönetici statüsündeki insanlardan, hem de yönetici pozisyonunda olmayan beyaz yaka çalışanlardan veri toplanmış, araştırma devam etmekte olduğundan henüz çalışan ve yönetici toplam 5 kişiyle derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma tamamlandığında eşit bir dağılımla birlikte 6 yönetici, 6 çalışan olmak üzere toplam 12 katılımcı hedeflenmektedir. Aşağıda, görüşmelerin tamamlandığı ilk 5 katılımcının genel profil bilgileri görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcı Profilleri

	Cinsiyet	**Yaş**	**Sektör**	**Pozisyon**
Katılımcı 1	Kadın	27	Otomotiv	Halkla İlişkiler Uzmanı
Katılımcı 2	Erkek	35	Üretim	Yönetici/Ortak
Katılımcı 3	Kadın	28	Turizm	Satış Danışmanı
Katılımcı 4	Kadın	41	Üretim	İnsan Kaynakları Müdürü
Katılımcı 5	Erkek	49	Deri	İşyeri Sahibi

Yapılan görüşmelerde katılımcıların izniyle ses kaydı alınmış, ses kayıtları herhangi bir değişiklik yapılmadan transkriptlere aktarılmıştır. Transkriptlerkavramsal kodlama yöntemi (Strauss ve Corbin, 1998) ile çözümlenmiştir. Kodlama yönteminin yanı sıra, karşılaştırmalı analiz metoduyla (Spiggle, 1994) verilerin sağlaması ve söylem analizi yöntemi (Sitz, 2008) ile de yorumlanması yapılmıştır. İntikam kavramı tanımlanırken, her katılımcının kendi söylemi üzerinden tanımlanmıştır. Katılımcılardan intikam olarak adlandırabilecekleri davranışların tanımlanması istenmiştir ve bulgular bu doğrultuda incelenmiştir. Bulgular; oluşan temalar çerçevesinde (intikam kavramının nasıl algılandığı, hangi durumlarda intikam alma güdüsünün oluştuğu, bu süreçte hissedilen temel duygular ile gösterilen davranışlar ve sürecin bireysel ve örgütsel sonuçları) tartışılmıştır.

3. BULGULAR

İntikam kavramı hem çalışanlar hem de yöneticilertarafından tanımlanırken, olumsuz, iş yaşamında gözlenmemesi gereken bir kavram olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar her ne kadar iş yaşamlarında can sıkıcı, işi engelleyici veya motivasyon düşürücü olaylarla karşılaşsalar da, intikam duygusunun barındırılmaması gerektiğinden bahsetmişlerdir.

"… bir intikam duygusunun bir iş ilişkisinde olmaması gerektiğini düşünüyorum…" Erkek, 35

"… işyeri bunun olması için çok saçma bir yer, yani herkes parasını kazanmaya çalışıyor, niye intikam peşindesin ki yani…" Kadın, 27

"… intikam tehlikeli bir şey ya aslında pozisyonum gereği bundan bahsetmemem gerekiyor ancak maalesef bu bir gerçek…" Kadın, 41

Çalışan tarafında yazınla paralel olarak adaletsizlik vurgusu yapılmış, intikam isteğinin yapılan bir yanlış ya da haksızlık olarak ortaya çıktığından bahsedilmiştir.

"...intikam sana yapılan bir yanlışın karşılığında onun acısını çıkarmak gibi bir şey…"Kadın, 27

Ancak bu söylemlere rağmen bazı katılımcılar gerektiği durumlarda intikam alabileceklerini de itiraf etmişlerdir. İntikamın aslında iş yaşamında olmaması gerektiğini

düşünürken, öte yandan gerekli olduğunu düşündükleri ve kendilerini korumaları gerektiğini hissettikleri noktalarda intikam ve benzeri hareketlerde bulunduklarından bahsetmişlerdir.

"…ben bazı konularda intikamcı davranabiliyorum ama her zaman değil…" Kadın, 27

"… iş hayatımda da işte primlerim ödenmedi ben de intikam almak için dava açtım…" Kadın, 27

"… sen misin benim verdiğim işi beğenmeyen al dedim ben de yok sana bundan sonra az parça var daha az para kazanırsın böylece nankörlük etmezsin yani iş iştir sen napıyorsun böyle canını yakarlar …" Erkek, 49

Yöneticinin intikamı boyutu sorulduğunda ise söylemler daha da değişmiştir. Yönetici pozisyonundaki kişilerden bazıları intikam aldığını itiraf etmişlerdir ve sonuç olarak, aksiyona dökülmese bile yöneticinin bu hisle hareket ettiği ortaya çıkmıştır.

"… düşünce olarak intikam boyutuna geliyordur ama aksiyon olarak gelmiyordur…" Erkek, 35

"… yaptığımız en saçma şeydi sanırım ama o an en mantıklısı o gelmişti, işte bir şeyler yapmak istiyorsun acısını çıkartmak istiyorsun seni yolun ortasında bıraktı diye, artık bir intikam mı diyeyim ne diyeyim bilemedim ama işten ayrılmasına karşılık böyle biz de ufak bir oyun yapıp onun ünvanını olduğundan düşük bildirerek kendimizi rahatlatmıştık…" Kadın, 41

"… ya oluyor tabi olmaz mı insan sinirlenip vay sen misin bana bunu yapan diyerek bir harekette bulunmak hmm nasıl diyeyim tam acısını çıkartmak istiyor, oluyor yani engelleyemiyorsun…" Erkek, 49

Yöneticinin kendisini değerlendirmesinin yanı sıra çalışan kişilere de yönetici boyutu sorulduğunda, çıkan bulgular paralellik göstermiştir. Henüz elimizdeki bulgulara göre çalışanların yöneticilerin olumsuz davranışlarına atfettiği kavram yine intikam kavramı olmuştur.

"… yani o sebepten ötürü benden intikam almak istediler…" Kadın, 27

"… benden intikam almak için benim arkadaşlarımla görüşmemi de engelledi ki…" Kadın, 27

"… korkunçtu yani ben işten ayrıldım ayrılmadan önce de zaten baskı vardı ama ayrılınca bu sefer ayrıldığım için önüm kapandı resmen izin vermediler bir süre çalışmama, işi bıraktım diye başka yerlerde de iş bulamaz oldum bana söyledikleri de ona benzer bir şeydi zaten sen şimdi görürsün gibi…" Kadın, 28

İntikam alma şekillerine bakıldığında ise bazen zararsız, bazen de çalışanın psikolojisinin zarar göreceği şekilde uygulamalarla karşılaşılmıştır. Yöneticiler bu süreçte formal gücü kullanmakta, çalışanın istihdamını engellemek ya da çalıştığı yeni işyerinde başarısız olmasını sağlamak için farklı yollara başvurarak intikam almaya çalışmaktadırlar.

"… hayır yani anlamıyorum, tamam işi bıraktım ne uğraşıyorsun hala benimle, bir arkadaşıma daha olmuştu bu, ben 7 aya yakın bir süre iş bulamadım ya, referans vermemek nedir, bu kadar mı acizsin sen?..." Kadın, 28

"… çok da iyi pozisyondaydı aslında satış yöneticisi olma yolundaydı ama o başka firmaya geçmeyi tercih etti, e hal böyle olunca biz de ayrılma yazısına satış danışmanı yazdık ki bizde öyle bir pozisyon yoktur, tamamen aslında çocukçaydı ama yapılması gerekiyordu diye düşünmüştük çünkü olmaz çünkü yani bize yanlış yaptı ve bunun acısı böyle çıkmış olabilir…" Kadın, 41

"… oo bizde çok var öyle tabi mesela bir örnekle söyleyeyim hemen adam hem bizde hem de rakiple bizim gıcıklarla iş yapıyormuş şimdi bak nasıl ya öyle olmaz dedik ya bir süre iş vermedik salak yaptık verdirtmedik bizim yakınlara çeksin acısını arkamızdan ikili oynuyor bak terbiyesize…" Erkek, 49

"… eski patronumun ben şey dediğini tedarikçilere duydum yani eğer (…) tedarik ederseniz ürünü sizden ürün almayı bırakıcaz gibi tehditler duydum…" Erkek, 35

"… ben ayrıldıktan sonra tabi bahsettiğim gibi çok yakın arkadaşlarım vardı orda ve orda hala çalışan ve benim çok samimi olan arkadaşlarımla uzun süre görüşmemi engelledi̇ler, şöyle onları da tehdit ettiler seni işten çıkarırım onunla görüşmeyeceksin diye ki zaten başına birebir gelen var…" Kadın, 27

4. SONUÇ

Yapılan araştırmalara ve henüz devam etmekte olan çalışmamıza bakıldığında, intikam duygusunun insanın temelinden gelen bir duygu olduğu ve özel hayatın dışında iş yaşamında da yer kaplamasının kaçınılmaz olduğu görülmüştür. Bugüne kadar yapılan görüşmeler de bunu göstermektedir ki, kişiler her ne kadar inkâr etse de intikam duygusu onların iş yaşamında bazı hareketlerini gerçekleştirmede etkili olmaktadır.

Araştırma devam ettikçe daha kapsamlı bulgular elde edilecek ve intikam kavramı garklı açılardan derinlemesine incelenmiş olacaktır. Bugüne kadar yapılan görüşmelerde de ortaya çıkmıştır ki, intikam yalnızca tek taraflı gerçekleşen veya oluşan bir algı değildir, çift yönlülüğü mevcuttur ve iş yaşamında uygulamaya dönüşebilir, uygulamaya dönmediği durumlarda ise bireyin içinde barınmaktadır.

REFERENCES

Allred, K. G. (1999). Angerand Retaliation: Toward an Understanding of ImpassionedConflict in Organizations. *In R.J. Bies, R.J. Lewicki, & B.H. Sheppard (Eds.) Research on negotiations in organizations. 7. Greenwich, CT: JAI Press.*

Aquino, K., Tripp, T.M., Bies, R. J. (2001). How employeesrespondtopersonaloffense: Theeffects of blameattribution, victimstatus, andoffenderstatus on revengeandreconciliation in theworkplace. *Journal of AppliedPsychology, 86(1), Feb 2001, 52-59.*

Aquino, K., Tripp, T. M., &Bies, R. J. (2006). Gettingevenormoving on? Power, proceduraljustice, andtypes of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, andavoidance in organizations. Journal of AppliedPsychology, 91, 653–668.

Bacon, F. (1902). Of revenge. *The Essays of Francis Bacon.*

Bies, R. J., Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Gettingeven" andtheneedforrevenge. *In R. M. Kramer& T. Tyler (Eds.), Trust in organizations. 246–260. Newbury Park, CA: Sage.*

Bies, R. J., Tripp, T. M. (2005). TheStudy of Revenge in theWorkplace: Conceptual, IdeologicalandEmpiricalIssues. *Fox, Suzy (Ed); Spector, Paul E. (Ed). Counterproductiveworkbehavior: Investigations of actorsandtargets. 65-81. Washington, DC, US: AmericanPsychologicalAssociation. vii.*

Bies, R. J., Tripp, T. M., &Kramer, R. M. (1997). At thebreakingpoint: Cognitiveandsocialdynamics of revenge in organizations. *In R. Giacalone& J. Greenberg (Eds.). Antisocialbehavior in organizations. 18–36. ThousandOaks, CA: Sage.*

Bradfield, M., Aquino, K. (1999). Theeffects of blameattributionsandoffenderlikableness on revengeandforgiveness in theworkplace. *Journal of Management. 2. 607–631.*

Carson, D. J., Gilmore, A., Gronhaug, K., Perry, C. (2001). Qualitative Marketing Research. *London. UK:Sage.*

Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. *In J. C. Masters& W.P. Smith (Eds.). Social comparison, justice, andrelative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives. 183-215. Hillsdale, NJ: Erlbaum.*

Folger, R. (1993). Reactionstomistreatment at work. *In J. K. Murmighan (Ed.). Socialpsychology in organizations: Advances in theoryandresearch. 161–183. EnglewoodCliffs, NJ: PrenticeHall.*

Folger, R., &Skarlicki, D. P. (1998). A popcorn metaphor for employee aggression.

Fox, S., &Spector, P. E. (1999). A model of workfrustration–aggression. Journal of organizationalbehavior, 20(6), 915-931.

Hollinger, R. C., Clark, J. P. (1983). TheftbyEmployees. *LexingtonBooks. Lexington, MA.*

Jackson, P., Suomi, R. (2004). E-Business andWorkplaceRedesign. *p.37.*

Jermier, J. M., Knights, D., Nord, W. R. (1994). Resistanceandpower in organizations. *New York: Routledge.*

Leymann, H. (1996). Thecontentanddevelopment of mobbing at work. Europeanjournal of workandorganizationalpsychology, 5(2), 165-184.

McLeanParks, J. (1997). TheFourthArm of Justice: The Art andScience of Revenge. *In R.J. Lewicki, R.J. Bies, and B.H. Sheppard (Eds.). Research on negotiation in organizations. 6. 113-144. Greenwich, CT: JAI Press.*

Neuman, J. H., Baron, R. A. (1997). Aggression in theworkplace. *In R.A. Giacaloneand J. Greenberg (Eds.). Antisocialbehavior in organizations. 37-67. ThousandOaks, CA: Sage Publications.*

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework*. Academy of Management Review. 21. 225-253.*

Özdevecioğlu, M., "Organizasyonlarda İntikam Niyeti (Revenge Intention) ve Adalet Algılamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, 2008, ss.381-385.

Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviantworkplacebehaviors: A multidimensionalscalingstudy. *Academy of Management Journal. 38. 555-572.*

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., Minton, J. W. (1992). Organizationaljustice: Thesearchforfairness in theworkplace.*New York: LexingtonBooks.*

Sitz, L. (2008). Beyond semioticsandhermeneutics. *Qualitative Market Research: An International Journal. 11(2). 177-191.*

Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in theworkplace: Theroles of distributive, procedural, andinteractionaljustice. *Journal ofApplied Psychology. 82. 434–443.*

Spiggle, S. (1994). Analysis andInterpretation ofQualitative Data. *Journal of Consumer Research. 21(3). 491-503.*

Strauss, A., Corbin, J. M. (1998). Basics of QualitativeResearch: Techniquesand Procedures for Developing Grounded Theory. *Sage.*

Stuckless, N., Goranson, R. (1992). The Vengeance Scale: Development of a Measure of AttitudesToward Revenge. *Journal of SocialBehaviorandPersonality. 7(1). 25-42.*

Tripp, T. M., Bies, R. J., Aquino, K. (2007). A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness and Avoidance. *Social Justice Research. 20(1). 10-34.*

12. OTURUM

Teknoloji Yönetimi

Teknoloji Oryantasyonunun Çok Boyutlu Yapısına Dair Bir Alan Çalışması
Duygu Seçkin HALAÇ

Bilgi Teknolojileri Kullanımı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişkiyi Anlamaya Yönelik Bir Araştırma
Beyhan Özgü ÇAKIR

Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojilerinin Yönetim Sürecine Etkileri: Van OSB'de Bir Araştırma
Abdullah OĞRAK, Faruk KALAY, Z. Nuray ÖZCAN NİŞANCI, R. Vedat SÖNMEZ

TEKNOLOJİ ORYANTASYONUNUN ÇOK BOYUTLU YAPISINA DAİR BİR ALAN ÇALIŞMASI

Duygu SEÇKİN HALAÇ, Yaşar Üniversitesi, duygu.seckin@yasar.edu.tr

ÖZET

Teknoloji oryantasyonu, stratejik pazarlama yönetimi alanında en çok kabul görmüş stratejik oryantasyonlardan bir tanesidir. Bu çalışmanın amacı, mevcut literatürde tek boyutlu ve fonksiyonel düzeyde çalışılmış teknoloji oryantasyonun çok boyutlu ve firma düzeyinde bir yapı içinde ölçümünün sağlanması gerekliliğine dikkat çekerek, bu çok boyutlu yapının Türk Yönetim ve Organizasyon yazınına kazandırılmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda, teknoloji oryantasyonunu oluşturacağı düşünülen boyutlar için mevcut literatürdeki farklı çalışmalardan yararlanılarak bir ölçek yeniden düzenlenmiştir. Yaşar Üniversitesi lisansüstü programlara kayıtlı ve İzmir ilinde bir üretim firmasında çalışmakta olan 58 öğrencinin katılımı ile saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucu, beklenildiği gibi teknoloji oryantasyonu çok boyutlu bir yapıda oluşmuştur. Ulaşılan sonuçlar önemli bulgular ortaya koyarken, gelecek araştırmalar için yeni fikirler doğurmaktadır.

Anahtar Kelimler: Teknoloji oryantasyonu, çok boyutlu yapı, alan çalışması, faktör analizi

1. GİRİŞ

Stratejik oryantasyonlar, uzun dönemli rekabet avantajı sağlamada firma genel stratejisi ile uyumlu şekilde firma çalışanlarının normlarına, inançlarına ve değerlerine etki ederek firma davranışları geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Zhou, Yim ve Tse, 2005). Teknoloji oryantasyonu en genel hali ile Araştırma-Geliştirme'ye (AR&GE) olan bağlılık, yeni teknolojilerin firma bünyesine kazandırılması ve gelişen teknolojilerin firma prosedürlerine adapte edilmesi ile tanımlanmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997). İlgili literatür incelendiğinde, teknoloji oryantasyonunun mevcut ampirik çalışmalarda tek boyutlu bir yapıda ele alındığı ve üretim/AR&GE departmanları ile eşleştirildiği göze çarpmaktadır.

Mevcut ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde 1997'de başlayan ve günümüze kadar devam eden teknoloji oryantasyonunun bir değişken olarak araştırma konusu olduğu ampirik çalışma sayısı sadece 19'dur. Bu çalışmaların üç tanesi Türkiye'de gerçekleştirilmiş olup, toplamda Türkiye çalışmaları dahil 13 tanesi gelişmekte olan ekonomilerde yürütülmüş çalışmalardır. Bu 19 çalışmanın 12 tanesinde, Gatignon ve Xuereb'un (1997) yapılmış olan ilk teknoloji oryantasyonu çalışmasında geliştirmiş olduğu ölçeğin temel alındığı ve çalışmalarda teknoloji oryantasyonun tek boyutlu bir yapıda incelendiği görülmektedir. Dahası, betimsel boyutta firma düzeyinde stratejik oryantasyonlar arasında tartışılmakta olan teknoloji oryantasyonu, ampirik çalışmalarda fonksiyonel düzeyde ele alınarak ya Ar&Ge ya da üretim departmanları ile özdeşleştirilmiş, saha çalışmaları bu yönde tasarlanmış ve ölçek çalışmaları da bu doğrultuda işlevselleştirilmiştir. Halbuki yeni ürün geliştirme ve üretimde kullanılan teknoloji, teknoloji oryantasyonun sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. Bir firmanın teknoloji oryantasyonu sadece yeni ürün odaklı ele alınmamalıdır. Bu çalışma, mevcut literatüre bu noktada karşı çıkarken, teknoloji oryantasyonun firma içindeki tüm üretim faaliyetleri ve süreçlerinde teknolojinin üretilmesini ya da mevcut teknolojinin geliştirilmesini, teknoloji kullanımını, teknoloji transferini, hatta teknoloji imitasyonunu içermesi gerektiği; dahası sadece yeni ürün çıktısı sağlamaktansa üretimde sağladığı hızın, yönetim süreçlerinde hızlı karar verebilmeye ve maliyet azaltma politikalarına destek sağlamasını içermesi gerektiği savunulmaktadır.

Bu doğrultuda, mevcut literatürün aksine teknoloji oryantasyonun çok boyutlu bir yapıda ve firma düzeyinde incelenmesi gerektiği görüşünden hareketle bu çalışma yapılmıştır. Kültür temelli ve rekabet avantajı sağlama amacı güden firma düzeyinde bir oryantasyon

olarak teknoloji oryantasyonu, kaynak temelli görüş (RBV) doğrultusunda belli yetkinlikleri barındırmalıdır. Bir firmanın üst yönetim yetkinliğini ve teknolojik yetkinliklerini, öğrenme ve yeniden öğrenme (unlearning) ile bir potada eritebilirse bir teknolojik oryantasyon sağlayabilir görüşü bu çalışmada öne çıkmaktadır.

2. TEKNOLOJİ ORYANTASYONUNUN ÇOK BOYUTLU YAPISI

Rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir temel strateji, bir firmanın sahip olduğu ya da olması gereken yetkinlikleri ve bu yetkinleri nasıl harmanlaması gerektiğini yansıtmalıdır (Weerawardena, O'Cass ve Julian, 2006). Dolayısıyla, kültür temelli bir stratejik oryantasyon olarak teknoloji oryantasyonunun önceliklendirilmiş ve doğru biçimde harmanlanmış belirli temel yetkinlikleri (teknolojik yetkinlikler ve üst yönetim yetkinlikleri) ve bu yetkinlikleri adeta bir yapıştırıcı gibi bir arada tutup harmoni yaratacak katalizörleri (öğrenme ve yeniden öğrenme) içermesi beklenmektedir.

Herhangi bir stratejik oryantasyonun firma misyon ve vizyonu ile paralellik göstermesi beklenmektedir. Firma misyon ve vizyonuna uygun olarak teknoloji oryantasyonunu benimseyen ve firma geneline bunu yayması gereken bir üst düzey yönetici bir firmanın teknoloji üretmesi ya da teknoloji satın almasına, Ar& Ge faaliyetlerine ayrılacak bütçe tutarına, rakiplerle rekabet mi işbirliği mi yapılacağına karar vermek gibi çeşitli önemli sorumlulukları üstlenmektedir (Morone, 1989). Üst düzey yöneticilerin belirli bir stratejik hedefe ulaşmak için mevcut kaynakları tespit edip yaratarak bunları firma yetkinliklerine dönüştürmek de diğer bir önemli bir sorumluluğudur (Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002; Acar ve Zehir, 2009). Dahası, firma bünyesindeki mevcut kaynak ve yetkinliklerin doğru şekilde seçilip bir araya getirilmesi de üst yönetimin sorumluluğudur. Bu nedenlerle liderlik, misyon ve vizyonu içeren üst yönetim yetkinlikleri bu çalışmada, teknoloji oryantasyonunu oluşturan bileşenlerden biri olarak tartışılmaktadır.

Teknolojik yetkinlikler, bir firmanın teknoloji seçimi, kurulumu, işletmesi, adapte etmesi, iyileştirmesi ya da geliştirmesinde gerekli olan bilgi ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Wang vd., 2006). Teknolojik yetkinliklerin gücünün, belirtilmiş olan teknoloji bileşenlerinin ne kadar etkin şekilde bir araya getirilmesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, Ar&Ge'ye olan tutum ve Ar&Ge'ye yapılan yatırımlar, çalışanların teknik yetenek ve kapasiteleri ile çalışanların bu yeteneklerinin geliştirilmesi için yapılan eğitim harcamalarının teknolojik yetkinlikleri arttırması beklenmektedir (Madanmohan, Kumar ve Kumar, 2004). Mevcut literatürde, teknoloji oryantasyonu ile paralel olarak teknolojik yetkinlikler de "üretim" ile beraber ya da sadece Ar&Ge tabanlı olarak ele alınmıştır. Halbuki bu çalışma teknolojik yetkinlerin maliyet azaltıcı etkisi, karar verme mekanizmalarının daha etkin hale getirilmesi ve süreç iyileştirmeye etkisini de dikkate almak gerektiğini savunmaktadır. Bu sebeple, genişletilmiş kapsamı ile teknolojik yetkinlikler teknoloji oryantasyonun bir bileşeni olarak ele alınmıştır.

Fiziksel varlık ve kaynakların aksine yetkinlikler paylaşılır ve etkin kullanılırsa yıpranmak yerine büyürler (Prahalad ve Hamel, 1990). Öğrenme, tecrübe etme ve tekrarlama yolu ile bir firmanın mevcut kaynak ve varlıklarını taklit edilmesi zor, az bulunan, değerli ve ikame edilmesi zor yetkinliklere dönüştüren bir mekanizmadır (Acar ve Zehir, 2009). Enformasyon öğrenme yolu ile bilgiye dönüştürülmektedir (Hortinha, Lages ve Lages, 2011). Zhou, Yim ve Tse (2005) bir stratejik oryantasyonun firma varlık/kaynak, misyon ve vizyonuna uygun olarak seçilip, firma değer ve inanç sistemine nüfuz etmesi yoluyla genel kabul görmesi gerektiğini, ancak bu yolla başarıya ulaşacağını belirtmiştir. Dahası, bunun da ancak örgütsel öğrenme ile

mümkün olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışma, "öğrenme"yi teknoloji oryantasyonun bir bileşeni olarak ele almıştır.

Yeniden öğrenme kavramı, örgütsel hafızadan, rutinlerden ve inançlardan bilinçli ve istemli bir şekilde belirli bilgilerin çıkartılması olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç yeni bilgi edinilmesi için gerekli görülürken, çıkartılan bilgilerin rekabet avantajı sağlayan yeni bilgi edinme yollarını bloke ettiği düşünülmektedir (Holan, Philips ve Lawrence, 2004; Cegarra-Navarro ve Moya, 2005). Dolayısıyla, bir firmanın rekabet avantajı sağlamak amacı ile yöneldiği teknoloji oryantasyonu bileşenlerinden birisi de "yeniden öğrenme" olarak belirlenmiştir.

3. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ, YÖNTEMİ, ANALİZİ ve DEĞERLENDİRMESİ

Mevcut literatürde yapılan ampirik çalışmalarda, teknoloji oryantasyonu tek boyutlu bir yapıda ele alınmış olup, literatürdeki boşluğu doldurmak amacı ile bu çalışmada teknoloji oryantasyonunun çok boyutlu yapısı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çok boyutlu yapıyı oluşturduğu düşünülen boyutlar için mevcut literatürde bu boyutların bireysel olarak ele alındığı farklı çalışmalardaki ölçekler temel alınmıştır. Bu doğrultuda, öncelikli olarak mevcut literatürde geliştirilmiş olan üst yönetim yetkinliği (Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002; Acar ve Zehir, 2010; Akgün, Keskin, Byrne ve Günsel, 2011), teknolojik yetkinlik (Wang vd., 2006), öğrenme (Acar ve Zehir, 2009) ölçekleri dil ve kültürel farklılıklar da göz önüne alınarak ve gerekli noktalarda yeni maddeler eklenerek çeviri-geri çeviri yöntemi ile yeniden düzenlenmiştir. Buna ek olarak mevcut literatürde takımlar seviyesinde ölçek geliştirilmiş olan yeniden öğrenme boyutu için, mevcut literatürden (Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrion, G. ve Jimenez-Jimenez, 2010; Akgün, Byrne, Lynn ve Keskin, 2007) yararlanılarak firma seviyesinde bir ölçek düzenlenmiştir (bkn Tablo 1). Sonuç olarak, literatürde belirtilmiş esaslara dikkat edilerek algıya dayalı eşit aralıklı likert yapıda çok boyutlu bir teknoloji oryantasyonu ölçeği oluşturulmuştur.

Tablo 1: Ölçek Oluşturmada Yararlanılan Kaynaklar

Değişken	Madde Sayısı	Referans
Üst Yönetim Yetkinliği	9	Celuch, Kasouf ve Peruvemba (2002); Acar ve Zehir (2010); Akgun, Keskin, Byrne ve Gunsel (2011)
Teknoloji Yetkinliği	13	11 madde Wang vd. (2006); 2 madde yazar tarafından eklendi
Öğrenme	11	Acar ve Zehir (2009)
Yeniden Öğrenme	16	Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrion, G. ve Jimenez-Jimenez (2010); Akgun, Byrne, Lynn ve Keskin (2007) Belirtilen çalışmalarda takımlar seviyesinde geliştirilmiş olan ölçekler firma seviyesine göre revize edilmiştir

Bu çalışmanın saha araştırmasını gerçekleştirmek üzere, Yaşar Üniversitesi lisansüstü seviyede eğitim alan ve İzmir ili sınırlarında üretim yapan firmalarda çalışan öğrencilerden veri toplanmıştır. Gönüllülük ve gizlilik esasına dayalı olarak yapılan öncül çalışma sonrası, 58 firma düzeyinde veriden elde edilen öncül sonuçlar değerlendirilmiştir.

Kullanılmış olan ölçek ve değişkenlere ilişkin analizler SPSS 17.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda değişkenler için KMO değeri 0,843 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2_{(595)}$=2302.005, p<0,000). İyi bir faktör analizi için minimum KMO indeks değerinin 0,60 olduğu belirtilmişken 0,80'den yüksek olması

ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Çok boyutlu teknoloji oryantasyonuna ait boyutlar olduğu düşünülen değişkenler varimaks rotasyon uygulanarak yapılan keşifsel faktör analizine alınmıştır. Beklenildiği gibi çok boyutlu bir yapı elde edilmiş olmasına rağmen bileşenlerin yapısında farklılıklar ortaya çıkmıştır (bkn: Tablo 2).

Tablo 2. Faktör Analizi Sonucu

Değişenler & Maddeler	**Faktörler**			
1-Teknolojik Yetkinlik	**1**	**2**	**3**	**4**
TC8- Firmamız sektöründe teknoloji standardlarını belirleyenlerden biridir.	,845			
TC9- Firmamız sektöründe teknoloji standardlarını sürekli yükseltenlerden biridir.	,841			
TC11- Firmamız sektöründe teknolojiye yönelik stratejilerinde rekabetçi ve güçlü konumdadır.	,828			
TC2- Firmamız farklı alanlarda güçlü teknolojik becerilere sahiptir.	,812			
TC10- Firmamız teknolojik yenilikçilikte öncü firmalardandır.	,795			
TC7- Firmamız yeni teknolojilerle problemleri çözmede yeteneklidir.	,768			
TC6- Firmamız gelecek teknolojik trendleri doğru tahminleme yeteneğine sahiptir.	,716			
TC12- Firmamız dışarıdaki teknolojik kaynakları bünyemize entegre etme yeteneğine sahiptir.	,700			
TC5- Firmamız yüksek yetenekli uzmanları çekecek ve motive edecek niteliktedir.	,690			
TC13- Firmamız güncel teknolojik değişim ve gelişmeleri yakından takip etmektedir.	,631			
TC1- Firmamız Ar-Ge faaliyetlerine yeterli yatırımı yapmaktadır.	,592			
TC4- Firmamız çalışanların teknik becerilerini eğitimlerle sürekli geliştirmektedir.	,576			
2-Üst Yönetim Yetkinliği				
MC8- Firmamız üst düzey yöneticileri firmamızın temel işleyişiyle ilgili tam bilgiye sahiptir.		,835		
MC5- Firmamız üst düzey yöneticileri sektörde gerekli olan teknik yeterliliğe sahiptir.		,799		
MC7- Firmamız üst düzey yöneticileri müşteriler ve tedarikçilerle iyi iletişim halindedir.		,774		
MC1- Firmamız üst düzey yöneticileri işinin ehli liderlerdir.		,763		
MC4- Firmamız üst düzey yöneticileri değişen dış çevre koşullarının farkındadır.		,736		
MC2- Firmamız üst düzey yöneticileri firmamızın vizyonunu paylaşırlar.		,720		
MC3- Firmamız üst düzey yöneticileri stratejik planlama konusunda başarılıdır.		,717		
MC6- Firmamız üst düzey yöneticileri firma çalışanlarıyla iyi iletişim halindedir.		,701		
3-Öğrenmeye Bağlılık				
ULC7- Firmamızda edinilen yeni bilgiler ışığında gerekli ise, mevcut prosedürleri ve rutinleri yeniden düzenleriz			,804	
ULC8- Firmamızda edinilen yeni bilgiler ışığında gerekli ise, mevcut teknik altyapı unsurlarını (montaj hattı, depolama vb) yeniden düzenleriz.			,751	
ULC9- Firmamızda edinilen yeni bilgiler ışığında gerekli ise, mevcut iş görme yöntemlerini iyiye taşıyacak araçları yeniden düzenleriz.			,718	
ULC3- Firmamızda yeni bilgiler ışığında rutinlerimizi ve prosedürlerimizi sorgularız.			,704	
ULC6- Firmamızda edinilen yeni bilgiler ışığında gerekli ise, mevcut iş yapış şekillerini yeniden düzenleriz.			,679	
ULC2- Firmamızda yeni bilgiler ışığında eskilerini sorgularız.			,674	
ULC1- Firmamızda yeni bilgi akışına önem veririz.			,672	
ULC10- Firmamızda edinilen yeni bilgiler ışığında gerekli ise, daha etkin olduğu düşünülen iş yapış şekillerini derhal uygulamaya koyarız.			,571	
ULC4- Firmamızda uygulanma potansiyeli yüksek yeni bilgiyi firma içinde paylaşırız.			,479	
4-Değişime Bağlılık				
ULC13- Edinilen bilgiler ışığında çalışanlarımız değişime hızla uyum sağlar.				,754

ULC12- Edinilen bilgiler ışığında çalışanlarımız değişeme karşı direnç göstermez.				,722
ULC16- Edinilen bilgiler ışığında çalışanlarımız terk ettiğimiz iş görme yöntemlerinden ötürü pişmanlık duymaz.				,707
ULC11- Edinilen bilgiler ışığında çalışanlarımız değişime karşı olumlu düşüncelere sahiptir.				,678
ULC14- Edinilen bilgiler ışığında çalışanlarımız değişim fikirlerini uygulamaktan çekinmez.				,646
ULC15- Edinilen bilgiler ışığında çalışanlarımız değişim sonucu oluşan rutin ve prosedürleri hızla benimser.				,645
Toplam Açıklanan Varyans: %78,582				

Faktör analizi sonucunda, teknoloji oryantasyonu dört boyutlu bir faktör yapısında elde edilmiş olup, toplam varyansın %78.58'ini açıklamaktadır. Ancak bu dört faktörlü yapı beklenen yapıdan farklılık göstermiştir. Beklenilen "öğrenme" boyutu, faktör yapısını bozduğu için bir bütün olarak faktör yapısından çıkartılırken, "yeniden öğrenme" boyutu literatürle uyumlu şekilde kendi içinde iki alt boyuta ayrılmıştır ve bu boyutlar çalışma kapsamında yeniden adlandırılmıştır. Dolayısıyla faktör yapısını teknolojik yetkinlik, üst yönetim yetkinliği, öğrenmeye bağlılık ve değişime bağlılık oluşturmaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda araştırma değişkenlerinin ilgili boyutlara anlamlı şekilde yüklendikleri ve ayrışma geçerliliğinin bu sayede sağlandığı görülmektedir. Her bir boyut kendi içinde yeniden bir faktör analizi ile test edildiğinde ise kendi içinde yeni bir boyutun oluşmadığı ve tek boyutluluk geçerliliğine ulaşıldığı anlaşılmıştır. Güvenilirlik testleri için Cronbach'ın Alfa analizleri her bir bileşene yüklenen değişken grubuna ayrı ayrı uygulanmış, Tablo 3'ten görülebileceği gibi ölçekler içsel tutarlılıkları beklenen 0,70 değerinin oldukça üzerinde sonuçlar vermiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik Testi Sonuçları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Teknolojik Yetkinlik	12	,963
Üst Yönetim Yetkinliği	8	,958
Öğrenmeye Bağlılık	9	,944
Değişime Bağlılık	6	,946

4.SONUÇ ve TARTIŞMA

Mevcut literatürde nomolojik olarak çok boyutlu yapısından örtük olarak bahsedilse de, teknoloji oryantasyonu ampirik çalışmalarda tek boyutlu yapıda ele alınmıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak üzere tasarlanmış bu çalışmanın amacı, teknoloji oryantasyonunun çok boyutlu yapısını öncül olarak ortaya koyarken, Türk Yönetim ve Organizasyon alanda, özelde ise stratejik pazarlama yönetimi alanında gelecek çalışmalar için bir ölçek sağlamaktır.

Beklenildiği şekilde teknoloji oryantasyonu çok boyutlu yapıda oluşmuştur. Ancak beklenenin aksine faktör yapısını bozduğu için öğrenme boyutu faktör yapısından tamamen çıkartılırken, yeniden öğrenme boyutu kendi içinde iki boyuta ayrılmıştır. Tsang ve Zahra (2008) yeniden öğrenmenin bilişsel ve davranışsal olarak iki boyutundan bahsetmektedir. Mevcut literatür ve analiz sonuçları göz önünde tutularak, iki boyuta ayrılmış olan yeniden öğrenme literatürle uyumlu şekilde öğrenmeye bağlılık ve değişime bağlılık olarak yeniden isimlendirilmişlerdir. Türkiye gibi teknoloji üretmektense transfer eden bir ülke için öğrenme yerine yeniden öğrenme boyutunun teknoloji oryantasyonu boyutu olarak öne çıkması anlaşılır ve önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada, teknoloji oryantasyonu beklenildiği şekilde çok boyutlu yapıda ele edilmiş olup bu boyutlar teknolojik

yetkinlikler, üst yönetim yetkinlikleri, öğrenmeye bağlılık ve değişime bağlılık olarak oluşmuştur.

Firma yöneticilerinin/uygulayıcıların, stratejik bir yönelim olarak teknoloji oryantasyonunu firma kültürüne yerleştirmeye çalıştıklarında ya da mevcut kültürü iyileştirme yoluna gittiklerinde, sadece Ar&Ge ve üretim fonksiyonlarını değil, firmayı bir bütün olarak düşünmeleri gerektiği çalışma sonuçlarınca desteklenmektedir. Daha geniş örneklem sayısı ile belli organize sanayi bölgelerinde çalışmanın tekrarlanması ölçeklerin tekrar test edilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca teknoloji oryantasyonu mevcut literatürde ampirik çalışmalarda tek başına ele alınmamış olduğu için, gelecek çalışmalarda çok boyutlu teknoloji oryantasyonun çeşitli performans kriterleri üzerindeki etkilerinin araştırılması da hem yöneticiler hem de araştırmacılar için önemli bulgular ortaya koyacaktır.

KAYNAKÇA

Acar A. Z. ve Zehir C. (2009), "Development and Validation of a Multidimensional Business Capabilities Measurement Instrument", Journal of Transnational Management, 14(3), pp 215-240.

Acar A. Z. ve Zehir C. (2010), "The Harmonized Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance", Journal of Business Economics and Management, 11(4), pp 689-711.

Akgun A. E., Byrne J. C., Lynn G. S. ve Keskin H. (2007), "Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations", Journal of Organizational Change Management, 20(6), pp 794-812.

Akgun A. E., Keskin H., Byrne J. C. ve Gunsel A. (2011), "Antecedents and Results of Emotional Capability in Software Development Project Teams", Journal of Product Innovation Management, 28, pp 957-973.

Cegarra-Navarro J. G., Cepeda-Carrion G., ve Jimenez-Jimenez D. (2010), "Linking Unlearning with Innovation through Organizational Memory and Technology", Electronic Journal of Knowledge Management, 8(1), pp 1-10.

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, 31, pp 545-554.

Gatignon H. ve Xuereb J. M. (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance", Journal of Marketing Research, 34(1), pp 77-90.

Holan P. M., Philips N. ve Lawrence T. B. (2004), "Managing Organizational Forgetting", MIT Sloan Management Review, Winter, pp 45-51.

Hortinha P., Lages C. ve Lages L. F. (2011), "The Trade-off between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance", Journal of International Marketing, 19(3), pp 36-58.

Li J.J. (2005), "The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations", Asia Pacific Journal of Management, 22, pp 423-443.

Madanmohan T. R., Kumar U. ve Kumar V. (2004), "Import-led Technological Capability: A Comparative Analysis of Indian and Indonesian Manufacturing Firms", Technovation, 24, pp. 979-993.

Morone J. (1989), "Strategic Use of Technology", California Management Review, 31(4), pp 91-110.

Prahalad C. K. ve Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June, pp 79-91.

Salavou H. (2005), "Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece", Journal of Marketing Management, 21, pp 307-338.

Spanjol J., Qualls W. J. ve Rosa J. A. (2011), "How Many and What Kind? The Role of Strategic Orientation in New Product Ideation", Journal of Product Innovation Management, 28, pp 236-250.

Tsang E. W. K. ve Zahra S. (2008), "Organizational Unlearning", Human Relations, 61(10), pp 1435-1462.

Yang Y., Wang Q., Zhu H. ve Wu G. (2012), "What are the Effective Strategic Orientations for New Product Success under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses", Journal of Product Innovation Management, 29(2), pp 166-179.

Zhou K. Z., Yim C. K. ve Tse D. K. (2005), "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations", Journal of Marketing, 69, pp 42-60.

Wang Y., Lo H. P., Zhang Q. ve Xue Y. (2006), "How Technological Capability Influences Business Performance: An Integrated Framework Based on the Contingency Approach", Journal of Technology Management in China, 1(1), pp 27-52.

Weerawardena 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, pp 37-45.

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI İLE İŞ YAŞAMI KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ANLAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Beyhan Özgü ÇAKIR, KTO Karatay Üniversitesi, beyhan.cakir@karatay.edu.tr

ÖZET

Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim 1980'lerden bu yana takip edilmesi zor bir hale gelmiştir. Bu gelişmeler her türlü alanda etkisini göstermekte ve iş dünyası da bundan nasibini almaktadır. Giderek modernleşen dünyada eskiye oranla işçilerin çalışma koşullarında bir iyileştirme olduğu aşikârdır. Özellikle eskinin çalışanları otomatikleştiren önerilerinin yerini esnek çalışma koşulları ve çalışan refahını olumlu etkileyen konular almıştır. İş yaşamı kalitesi konusu 1960'larda bahsedilmeye başlansa da 1970 ve sonrasında bu konuya dair birçok kriter belirlenmiştir. Bu çalışmanın amacı günümüz dünyasında bilgi teknolojileri kullanımının İş yaşamı kalitesi ile ilişkisini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu kapsamda bu iki değişken arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bir anket çalışması yapılmış ve değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşamı Kalitesi, Bilgi Teknolojileri

1. GİRİŞ

İş yaşamına yönelik iyileştirme çabaları aslında çok eskilere dayanmaktadır. Konuya geçmişle başlamak her ne kadar eskiye dönüş veya sonsuz tekrar gibi görünse de bugünü kıyaslayabilmek açısından son derece gereklidir. Taylor'a dayanan iş etütlerinde hedeflenen işgücü veriminin günümüz koşullarına öncülük ettiği konusunda hiç şüphe olmasa da iş yaşamının kalitesi 21. Yüzyılda insana daha çok yönelmiştir. Hatta Frank ve Lilian Gilbert çiftinin yaptığı hareket etüdü çalışmalarında ise işçilerin çalışırken elimine etmesi gereken hareketler verimliliği hedeflese de çalışanları otomatikleştiren bir yapıyı da beraberinde getirmiştir. Oysa günümüz iş dünyası etkin ve verimli çalışmanın sırlarını çalışan refahında aramakta ve bunu geliştirmenin yollarını zorlamaktadır.

Bilgi teknolojilerinin kullanımı özellikle iş dünyasında artık bir zarurettir ve özellikle zaman tasarrufu sağlaması açısından faydaları birçok çalışmada kanıtlanmıştır. Bunun sonucu olarak günümüzde bilgi teknolojilerinin kullanılmadığı bir işletme düşünmek neredeyse imkânsız, dolayısıyla bilgi teknolojilerinin araştırılması, iş dünyasına ve çalışan hayatına etkileri konunun önemini ayrıca vurgulamaktadır.

2. BİLGİ TEKNOLOJİSİ

Bilginin üretilmesi, toplanması, biriktirilmesi, işlenmesi, yeniden elde edilmesi, dağıtılması, korunması ve bütün bunlara yardımcı olan yazılım, donanım, hizmet ve ekipmanların genel adına bilgi teknolojileri denmektedir (Tekin vd. 2000: 12). Günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerde kullanılan bilgi teknolojileri; internet, intranet ve extranet kullanımı, ofis otomasyon sistemleri, fonksiyonel bilişim sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, uzman sistemler, karar destek sistemleri ve elektronik veri değişim sistemleri olarak sıralanabilir. Bütün bunlara ek olarak da iletişimi içeren her türlü ekipman ve hizmet de bu kapsamda değerlendirilebilir. (Elibol, 2005)

3. İŞ YAŞAMI KALİTESİ

İş yaşamı kalitesi birden çok faktörü içinde barındıran bir kavramı temsil eder. İş yaşamı kalitesi, iş hayatını şekillendiren kararları alma esnasında tamamen paylaşıma izin veren mekanizma geliştirerek, çalışan ihtiyaçlarına cevap veren örgütlerde oluşan bir süreç olarak

tanımlanır. (Mathur, 1989) Bir başka tanıma göre, İşçi için çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve işveren için örgütsel etkinliğin iyileştirilmesini amaçlayan, çalışan memnuniyetini teşvik eden ve koruyan işyeri stratejileri, faaliyetleri ve çevresini ifade eder. (Lau ve Bruce, 1998) Bu tanımlardan yola çıkarak İş yaşamı kalitesi için işçilerin refah ve yararını ve buna uygun olan yönetim tutumlarını destekleyen uygun koşul ve ortamı ifade eder diyebiliriz.

İş yaşamı kalitesi işçinin en iyi performansı gösterebilmesi adına örgütsel amaçları göz ardı etmeden işçileri motive eden, eğiten, geliştiren, kazanan bir çalışma ortamı sunulmasıdır. (Swamy ve Nanjundeswaraswamy, 2012). Aynı zamanda bu kavram çalışanlara iş güvenliği ve büyüme fırsatları sunan, çalışan memnuniyetini destek ve teşvik eden uygun koşullar ve işyeri ortamını ifade eder. (Saraji ve Dargahi, 2006) Dolayısıyla iş yaşamı kalitesi, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışan memnuniyetini (tazminat, güvenlik, destek, gelişim, eğitim, yönetsel davranışlar vb.) destekleyen iş yeri ortamıdır.

İlk olarak 1960'ların sonlarına doğru bu kavramdan bahsedilmeye başlanmış ve ardından 1972'de Davis ve Taylor'un Design for Jobs çalışmasında yer almış ve aynı yıl International Labor Relations konferansında kullanılarak literatüre geçmiştir. (Kashani, 2012, Islam ve Siengthai, 2009:4)

Ardından 1973'te Walton yayınladığı makalede terime birçok açıklık getirerek 1975'teki makalesinde İş Yaşamı Kalitesi Kriterlerini (Criteria for Quality of Work Life) şöyle sıralamıştır: Yeterli ve adil tazminat, Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, İnsani kapasiteleri geliştirmek ve kullanmak için hazır fırsatlar, Devamlı büyüme ve güvenlik için fırsatlar, işteki sosyal entegrasyon, Meşrutiyet, İş ve toplam yaşam alanı, İş yaşamının sosyal uygunluğu. (Walton, 1973,1975)

Walton'nun yaptığı kapsamlı araştırmanın ardından birçok araştırmacı iş yaşamı kalitesine yönelik bir çok kriter, anahtar faktör ve özellik belirlemişlerdir. Bunlardan bazıları, güvenli çalışma ortamı, adil ücret, eşit istihdam fırsatları, kariyer anlamında ilerlemek için fırsatlar olarak belirlenirken, bazıları ise, işin gereklerinden memnuniyet, iş ortamından memnuniyet, yönetsel lider davranışlarından memnuniyet ve örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir (Hackman ve Oldham, 1976, Mirvis ve Lawler,1984, Sirgy ve ark. 2001).

4. UYGULAMA ARAŞTIRMASI

Yapılan literatür taramasında bilgi teknolojileri kullanımının iş yaşamı kalitesine etkisi konunda birebir bir çalışmaya rastlanmazken, her iki değişkenin de ayrı ayrı birçok konuda karşılaştırılıp çalışıldığı gözlenmiştir. Ancak bilgi teknolojileri kullanımın özellikle elle kayıt tutulan eski sistemlere göre çalışma ortamlarına getirdiği kolaylıklar yadsınamayacak kadar çoktur. Buradan hareketle bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın hipotezleri sıfır hipotezi ve karşıt hipotez olarak kurulmuştur.

H1: Bilgi teknolojileri kullanımı ile İş yaşamı Kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Bilgi teknolojileri kullanımı ile İş yaşamı Kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

4.1 Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Çalışmada İş Yaşamı Kalitesi için İngiliz Portsmouth Üniversitesinin hazırladığı 24 sorudan oluşan bir anket ile Bilgi Teknolojileri için de yapılan literatür taraması sonucu belirlenen karma (Sevinç, 2006; Türkmen, 2011) bir anket kullanılmıştır. Konya 2. Organize Sanayi Bölgesinde benzer büyüklüğe sahip 5 firmadan 127 beyaz yaka çalışana yapılan

anketten 97 adet anket geri dönmüş bu da %74 lük bir geri dönüşümü ifade ederek istatistiki açıdan kabul edilir bulunmuştur.

4.2 Demografik Bulgular

Online olarak hazırlanan ve mail yoluyla dağıtılan ankete katılanların 12'si bayan çalışan iken 83'ü erkek çalışandır. Yanıtların %47,7 si 20-30 yaş aralığındaki çalışanlardan gelirken, % 45,72 si 31-40 yaş aralığından ve geri kalan %7,3 ü ise 40 ve üstü yaş çalışanlarından sağlanmıştır. Katılımcıların yaklaşık %76 gibi büyük çoğunluğu Lisans mezunu iken, %17'si lisansüstü eğitim mezunu ve yaklaşık %7'si de Lise ve altı seviyede eğitime sahiptir. Ankete katılan çalışanların 32'si uzman, 21'i müdür, 22'si md. yardımcısı, 17'si şef ve 3'ü memurdur.

4.3. Güvenilirlik Analizleri

Toplam 16 sorudan oluşan bilgi teknolojileri kullanımı anketinde ilk ölçümlere göre, 92 bulunan güvenilirlik değerinin 16. sorunun çıkarılması sonucu ,93 e çıkarılabileceği saptanmış ve anketten 16. soru çıkarılmıştır. Aynı zamanda yapılan Tukey testi sonucu bulunan 0,439 değeri >0,05 olduğundan veriler sayısal olarak bir bütün şeklinde kabul edilebilmektedir. İş yaşamı kalitesini ölçen ankette ise 24 soruluk ifadelerden 23.cüsü çıkartılarak ,907 olan güvenilirlik ,913'e yükseltilmiştir. Yine yapılan Tukey analizinde bulunan değer 0,88 olup >0,05 olduğundan veriler bir bütün olarak toplanabilir kabul edilmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Basedon Standardized Items
Bilgi Teknolojileri Kullanımı	,930	,930
İş Yaşamı Kalitesi	,913	,917

4.4. Anova Analizleri

Çalışmanın bu aşamasında demografik özellikler çerçevesinde toplanan yanıtlar değerlendirilmek istenmiş ve bu doğrultuda çeşitli anova analizleri uygulanmıştır. Bu durumda cinsiyet değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testinde bilgi teknolojileri kullanımı (0,315), iş yaşamı kalitesi (0,356) puan türünde bulunan değerlerin >0,05 olmasından dolayı verilen yanıtlarda istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Bilgi Teknolojileri Kullanımı Puanı	,159	,691	1,010	91	**,315**
			1,109	13,665	,286
İş Yaşamı Kalitesi Puanı	,006	,936	-,927	93	**,356**
			-,930	14,404	,367

Çalışanların yaş, eğitim durumu ve bulundukları görev değişkenlerine göre yapılan ANOVA varyans F testinde bulunan değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Değerlerin >0,05 olmasından dolayı istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 3: Yaş, Eğitim ve Görev Değişkenlerine Göre F Testi

	Sig. (Yaş)	Sig. (Eğitim)	Sig. (Görev)
Bilgi Teknolojileri Kullanımı Puanı	**,085**	**,353**	**,085**
İş Yaşamı Kalitesi Puanı	**,128**	**,344**	**,597**

4.5. Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak hipotezlerin test edilmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bilgi teknolojilerinin varlığı ve kullanımı bakımından yüksek öneme sahip olduğu işletmelerde uygulanan bu çalışmada bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olabileceği varsayılmıştır. Bunun temel çıkış noktası ise bilgi teknolojilerinin çalışanların iş hayatına getirdiği kolaylıklardır. Yapılan korelasyon analizinde bilgi teknolojileri kullanımı ile iş yaşamı kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla sıfır hipotezinin reddi doğrultusunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi

		Bilgi Teknolojileri Kullanımı Puanı	İş Yaşamı Kalitesi Puanı
Bilgi Teknolojileri Kullanımı Puanı	Pearson Correlation	1	**,411****
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	93	93
İş Yaşamı Kalitesi Puanı	Pearson Correlation	**,411****	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	93	95

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında bilgi teknolojilerinden faydalanmadan iş yapmak neredeyse imkânsız. Bu etkin kullanımın bu boyutlara ulaşması yine teknolojinin kendisine ve gelişim hızına bağlıdır. Bu çalışmaya katılan katılımcıların da yüksek oranlarda bilgi teknolojilerinden faydalandıkları görülmektedir. (Bilgisayar: %92, E-posta: %88, Telefon: %81, İnternet: %66)

Diğer yandan iş yaşamının kalitesi üzerine yapılan birçok araştırma bu konuda göz önünde tutulması gereken kriterleri belirlemek üzere yapılmıştır. Bu çalışmada uygulanan iş yaşamı kalitesi ölçeği, çalışmanın uygulandığı işletmelerde iş kariyerinden memnuniyet, ev-iş uyumu, iş yerinde stres, iş yerindeki kontrol, çalışma koşulları ve genel iş yaşamı kalitesi açısından uygun bir ortamı ifade etmektedir. Ancak çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırıcı, esnek çalışma saatlerini destekleyici tutumların geliştirilmesi gerektiği görülmektedir. Bu çalışmaya dayanarak çalışma yaşamının kalitesini artırmaya yönelik pozitif etki edebilecek etmenlerde birisi olarak da bilgi teknolojileri görülebilir. Ancak çalışmanın örneklem ve sektör kısıtı bulunduğundan daha kapsamlı bir çalışma daha anlamlı bir genelleme yapılmasına yardımcı olacaktır.

6. REFERANSLAR

Elibol H. (2005) "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri" Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:13, 155-163

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976) 'Motivation through the Design of Work:Test of a Theory' Organizational Behavior and Human Performance 16, S:250-279

Islam, M. Z. Ve Siengthai, S. (2009) 'Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone' Poster publised in ILO Conference on ' Regulating for decent work', S:1-19

Kashani, F. H.(2012) 'A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior' Journal of Basic and Applied Scientific Research, s:9523-9531

Lau, R. S. M. ve Bruce E. M. (1998) ' A win-win paradigm for quality of work life and business performance' Human Resource Development Quarterly, Vol:9, N:3 S:211-226

Mathur, R. N. (1989) 'Quality of Working Life of women construction workers' Commonwealth Publishers, Yeni Delhi, Hindistan

Mirvis, P.H. ve Lawler, E.E. (1984) 'Accounting for the Quality of Work Life' Journal of Occupational Behaviour. 5. S:197-212

Nanjundeswaraswamy, T. S. ve Swamy, D.R. (2012) 'A Literature Review on Quality of Work Life and Leadershipstyles' International Journal of Engineering Research and Applications, Vol:2, No:3, S:1053-1059

QoWL, (2008) 'Quality of Working Life Scale' Created by Dr. Darren Van Laar, Portsmouth University, UK

Saraji, S.N. ve Dargahi, H. (2006) 'Study of Quality of Work Life: (QWL) Iranian J Publ Health, Vol:35, No:4, S:8-14

Sevinç, İ. (2006) 'Bilgi Teknolojileri Kullanımının Kamu Kurumları Üzerindeki Etkileri: Kavramsal ve Ampirik bir Çalışma, Konya Örneği' Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sirgy, M.J., Efraty, D.,Siegel, P. ve Lee, D.J. (2001) 'A new measure of Quality of Work Life(QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theory' Social İndicators Research, 55,3,S:241-302

Tekin Mahmut, Hasan K. Güleş, ve Tom Burgess (2000), "Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi", Damla Ofset, Konya

Türkmen, E. (2011) 'Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ve Etkilerinin bir Sigorta Şirketinde İncelenmesi' Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü

Walton, R.E. (1973) 'Quality of working life: what is it? Sloan Management Review, Vol:15, No:1 S:11-21

Walton, R.E. (1975) 'Criteria for quality of working life', In L.E.Davis, A.B. Cherns (eds.) The Quality of Working Life, Vol I, New York and London: The Free Press

REKABET ARACI OLARAK BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN YÖNETİM SÜRECİNE ETKİLERİ: VAN OSB'DE BİR ARAŞTIRMA

Abdullah OĞRAK, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, aograk47@gmail.com
Faruk KALAY, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, kalayfaruk@hotmail.com
Nuray NİŞANCI, Katip Çelebi Üniversitesi, Zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr
R. Vedat SÖNMEZ, Şırnak Üniversitesi, rsonmez@gmail.com

ÖZET

Bilgi teknolojileri her alanda köklü değişimler meydana getirmiştir. Günümüzde, rekabet gücünü belirleyen faktörler arasında yer alan bilgi ve bilgi teknolojilerindeki değişiklikler, işletmeleri farklı şekilde etkileyebilmektedir. İşletmelerin bilgi teknolojilerindeki değişiklikleri izleyerek etkilerini tahmin etmeleri gerekmektedir. Çünkü, bu değişikliklere uyumu sağlayamayan işletmeler, rekabet güçlerini kaybedecektir. Günümüzün rekabetçi piyasalarında bilgi teknolojilerinden faydalanma daha bir önem kazanmış ve işletmeler için giderek daha stratejik bir konuma gelmiştir. Rekabetin önemi, her geçen gün artmakta ve giderek daha stratejik bir konuma gelmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz piyasalarında işletmelerin uzun dönemde ,sürdürülebilir ve kalıcı rekabet gücü elde etmeleri,bilgi teknolojilerini kullanma düzeyiyle parelellik arz etmektedir. Günümüz piyasalarında yaşanan rekabetin türü ve boyutları hızla değişmekte ve son derece karmaşık bir özelliğe sahiptir.Bunun bir sonucu olarak, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim süreci, işletmelerin yapılarında ve ilişki biçimlerini değiştirip dönüştürmüştür. Bilgi teknolojilerinin işletmelerin bütün faaliyetlerinde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamasıyla birlikte işletmeler, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmek için yeniden yapılanmak durumunda kalmışlardır. Bu çalışmada bilgi teknolojilerini yoğun bir biçimde kullanan işletmelerin yönetim süreci üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmada Van İl'inde yer alan Organize Sanayi Bölgesinde işletmeler üzerinde gerçekleştirilecektir. Analize tabi tutulan veriler anket yöntemi ile toplanacaktır. Anket, işletme yöneticileri veya sahiplerine uygulanacaktır. Anketlerden elde edilen veriler, SPSS istatistik programında analiz edilecektir. Çalışmada, genel özellikler frekans analiziyle, değişkenler arasındaki farklılık olup olmadığı **t-testi ile test edilerek**, elde edilen sonuçlar analiz edilerek yorumlanacaktır

Anahtar kelimeler: Rekabet, bilgi teknolojileri,yönetim, yönetim süreci.

GİRİŞ

Bilgi teknolojileri her alanda köklü değişimler meydana getirmiştir. Günümüzde, rekabet gücünü belirleyen faktörler arasında yer alan bilgi ve bilgi teknolojilerindeki değişiklikler, işletmeleri farklı şekilde etkileyebilmektedir. Bu değişikliklere uyumu sağlayamayan işletmeler, rekabet güçlerini kaybedecektir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, rekabet aracı olarak bilgi teknolojilerinin yönetim sürecine katkılarını belirlemektir. Bu amaçla araştırmada cevap aranacak temel soru şudur: "Rekabet aracı olarak bilgi teknolojilerinin yönetim süreci üzerindeki etkileri nelerdir?" Bu kapsamda, Van Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) faaliyet gösteren, 72 imalat işletmesi araştırma kapsamında örneklem olarak seçilmiş ve bu işletmelerin 36'sından değerlendirilebilir veri alınmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçek aracılığıyla toplanmış ve istatistiksel paket programlar aracılığıyla analiz yapılmıştır. Çalışma sonucunda, bilgi teknolojileri kullanımının yönetim süreçleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve bunun da rekabet gücüne katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

1. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve YÖNETİM-YÖNETİCİLİK VE YÖNETSEL SÜREÇLER

Günümüzde bilgi teknolojileri yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde, satış ve satış sonrası hizmetlerin desteklenmesinde, piyasa ve sektörlere ilişkin öngörülerin gerçekleştirilmesinde, karar destek araçları sağlanmasına kadar farklı alanlarda etkileri olan kritik bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Grossman vd., 1995:161). Geride bıraktığımız yirmi yıl içinde yaşanan küreselleşme sürecinin ve bilişim–iletişim teknolojilerindeki

gelişmelerin yönetim ve örgütlenmenin "uygulama" kısmında da büyük değişimlere yol açtığı pek çok akademisyen tarafından iddia edilmiş, yeni yönetim ve örgütlenme biçimlerinden ve paradigmalarından söz edilmiştir (Taşçı ve Koç,2007:219). İnsan kaynağının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve global rekabet üstünlüğünün yakalanmasında uygun şekilde organize edebilme çabalarında farklı yönetimsel anlayışlar gelişmiştir (Açıkalın,1996:3). Sanayi çağından bilgi çağına dönüşümde, yönetimin odak noktası komutadan informasyona kaymaktadır (Erkan,1997:187). Çağdaş örgütlerin yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın arttırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler (Kast,1985:209). Bilgi teknolojileri ile köklü dönüşümler yaşayan günümüz işletmelerinde otokratik yönetim anlamını yitirmekte ve özyönetim ya da yönetişim önem kazanmaktadır (Öğüt vd.,2003:106). Diğer yandan teknolojinin getirdiği hız ve değişim yönetim anlayışını otoriter anlayıştan demokratik, insani ve katılımcı anlayışa taşımıştır. Buyurgan, otoriter eğilimler yerine işbirliği anlayışı içinde takım çalışması başarı için ön şart olmuştur (Kaya,2007:19).

Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte ortaya çıkan en önemli değişikliklerden birisi, bazı takımların yönetimin gücüne ortak olmasıdır. Yani daha önceleri yönetim tarafından yapılan fonksiyonların çoğunun artık takımlar tarafından yapılmasıdır. Yönetici geleneksel bir patrondan ziyade, bilgiyi toplamak, yönetmek, başka şekle dönüştürmek ve iletmek için teknolojiyi etkili bir biçimde kullanabilen ve kendi kendilerini yöneten takımlar için bir kolaylaştırıcı fonksiyonu görmektedir (İzci,2001:58). Bilgi teknolojileri yönetimin; planlama, örgütleme, yöneltme koordinasyon ve denetim şeklinde sayılan beş temel fonksiyonu üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle yönetim faaliyetinin ilk temel işlevi olan planlama işlevinde; bilgi toplama, bilgilerin depolanarak işlenmesi ve analiz edilmesi gibi işlemlerle kolaylık sağlamaktadır. BT'ler yönetimlere verileri doğru, hızlı, ekonomik ve esnek bir şekilde toplama, iletme, kaydetme, işleme, geri getirme ve gösterme olanağı sağlamaktadır (Vural,2006:90). BT'ler vasıtasıyla elde edilecek doğru bilgi sayesinde, yönetimin planlama işlevinde gelecek ile ilgili somut bilgiler, denetim işlevinde ise mevcut durum ile ilgili somut bilgiler etkili olacaktır. Diğer yönetim süreçlerinde de kullanılabilen BT'ler, planların uygulanması ve planlara uygun sonuçların elde edilme oranının ölçülmesinde önemli işlevler yerine getirmektedir (Yüksel,2005:250). BT'ler, yönetim faaliyetinin koordinasyon fonksiyonunu insana bağlı olmaktan çıkararak, hatasız elektronik süreçler haline getirmekte ve kurumu şeffaflaştırıp, kuruma dış çevreyi açan avantajlar sağlamaktadır (Düren, 2000:62).

Kaya'ya göre, BİT'nin yönetimde etkin kullanımı yönetim fonksiyonlarının yeniden yorumlanmasını sağlamıştır. Bunun sonucunda geleneksel motivasyon ve koordinasyon anlayışı tamamen değişmiştir. Artık insan kazanmanın önemli olduğu, kalbe odaklı yeni bir yönetim anlayışı geçerli olmuştur. Yine teknoloji ile birlikte denetim fonksiyonu da şekil değiştirmiş yakından gözetim ve nezaret denetimi terk edilerek çalışana daha fazla özerkliğin sağlandığı yeni bir denetim anlayışı denenmeye başlanmıştır (Kaya,2007:19). BT'lerle birlikte yönetim sürecinde kontrol fonksiyonunun uygulanmasında da zaman içinde önemli değişiklikler olmuştur. Bilgi toplumunda yönetim anlayışı ve yönetimde kontrol fonksiyonunun değişim süreci şu aşamalardan geçmiştir (Kaleli ve Sen,2002:744).

Girişimci kontrol: İşin sahibi aynı zamanda yöneticidir.

Hiyerarşik Kontrol: Endüstrinin karmaşık hale gelmesi ve yönetimde hiyerarşik yapılanmadır.

Teknik kontrol: Faaliyetlerde işbölümünün temel alınmasıdır.

Bürokratik kontrol: Profesyonel yönetim anlayışıdır.

Kurum kültürü: İşçi-yönetim ilişkilerinde karşılıklı işbirliğidir.

Endüstriyel Demokrasi: Sıfır hiyerarşi, kendi kendini yöneten takımlardır.

Bilgi çağında organizasyon yönetimleri, insan kaynaklarının ve müşterilerinin gereksinimlerini, bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli olarak araştırmak ve değerlendirmek durumundadır (Öğüt,2003:60). Drucker, yönetim esaslarının uygulanması, sırf büyük ölçüde niteliksiz işçilerden oluşan bir işgücünü, iyi eğitimli bilgi işçilerinden oluşan bir işgücüne dönüştürdüğü için bile olsa yönetim kavramının taşıdığı anlamın değiştiğine işaret etmektedir (Drucker,1998:226

2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İLE REKABET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilgi, özünü oluşturduğu değişimle; sistemleri, insanları, kuruluşları ve teknolojileri hızla değiştirmektedir. Değişimi, o kadar hızlı değiştirmektedir ki, bunun etkisiyle iş dünyasının bütün kuralları baştan aşağı değişerek yeniden oluşmaktadır. Günümüz iş dünyasının en değerli kaynağı olan bilgi, rekabet yapısının belirleyicisi ve işletmelerin yaşamının can damarı haline gelmiştir. Rekabet savaşında ayakta kalmanın ve üstün gelmenin bel kemiğini oluşturan bilginin rekabette ve rekabetin de işletmelerin yaşamındaki önemi giderek artmaktadır. Bilgi, teknolojiye aktarılarak değişimi güçlendirmekte ve yönetebilen işletmelere inanılmaz rekabet avantajları sunmaktadır. Bilginin teknolojiye dönüşümüyle oluşan bilgi teknolojileri, işletmelerin temel faaliyetlerinin derinliklerine yerleşerek birçok yeni uygulamalar ve sistemler getirmektedir. Bu sistemler, kütlesel alışveriş işlemleri, raporlama sistemleri, bilgisayar destekli tasarım ve üretimin yanı sıra, sayısız diğer işlemlerde de kullanılarak işletmelere rekabet avantajları sağlamaktadırlar. Bilgi teknolojileri ister işin amaçları, isterse müşteri ve satıcı ilişkilerinde kullanılsın, ürün ya da hizmetlerde bu teknolojilerin yeri giderek artmakta ve vazgeçilemez rekabet araçları olmaktadırlar (Öz,2004:23-34). Dünya hızla yeni bir döneme, bilgi çağına girmektedir. Bu çağda pek çok şeyin değiştiği, bilginin ön plana çıktığı, bilgi toplumunda yer alan işletmelerin eski politika ve stratejik düşünce modellerinde değişiklik yaptığı görülmektedir. Teknolojik gelişmenin temelini oluşturan bilgiyi üretebilen, bilgiye erişebilen ve bilgiyi kullanabilen işletmeler, hızla gelişmekte ve izlenemez boyutta teknolojik değişmeler yaşamaktadırlar (Dura ve Atik,2002:223).

Bilgi teknolojileri üst kademe yöneticilerine plan yapmalarında, ürün ve hizmetlerin çeşidi ve üretim şekli konusundaki kararlarında erişilmez fırsatlar vermektedirler. Ayrıca, kimin hangi bilgiye; ne zaman, ne sıklıkta, hangi ürün ya da hizmet üretimi için, hangi koşullarda sahip olacağı konusunda bilgi sağlayarak, yöneticilerin kararlarının doğruluk derecesini yükseltmektedirler. Bu da, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yardım etmektedir. Bilgiyi üretmek, ulaşılanı işlemek ve elde edilen verilerin uygulamaya geçmesini sağlamak, her yöneticinin öncelik leri arasında yer almalıdır. Çünkü işletmelerin çevresindeki değişim öylesine hızlıdır ki, uyum sağlamaları için saatlerin bile önemi vardır (Öz,2004:23-34). Haag'e göre, bilgi teknolojilerinin, işletmeler için önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabet avantajı sağlayan bir bilişim sistemi tasarlamanın en az iki koşulu vardır: Birincisi, çözülmesi gereken ya da rekabet avantajı sağlayacak olan işletme durumunu anlamak, ikincisi ise işletme durumları için yaratıcı çözümler üretmeyi sağlayacak olan bilgi teknolojilerini anlamaktır (Haag,2000:80).Bilişim teknolojileri dünyayı büyük bir köye çevirmektedir. Artık hiçbir değişim ne yerel, ne de ulusal kalmaktadır. Dünyanın bir ucundaki bir gelişme ya da yeni bir yöntem sadece çıktığı yerde değil, aynı zamanda, başka yerlerdeki işletmeleri de rahatlıkla etkileyebilmektedir. İşletmeler söz konusu değişmelerden olumsuz etkilenmemek için,

gelişmeyi önceden anlamak ve ilişkin konularda bilgi sahibi olmak ve gerekli uyumu sağlamak zorundadırlar (Ekinci,2006:54-70). Porter'e göre, iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak işletmeler arasındaki etkileşim ve dayanışma gittikçe artmaktadır. Bu durum var olan rekabet politikalarına yeni bir ivme kazandırmaktadır. Bu da dünyadaki rekabet sisteminde köklü bir değişime yol açmakta ve böylece rekabette üstünlük sağlamak için yeni ve kapsamlı işbirliği sistemleri benimsenmektedir (Porter,2000:345). Pazarlar, ana ürünlerin ve/veya faaliyetlerin taklit edilebilme özellikleri açısından yavaş, standart ve hızlı değişen pazarlar olarak sınıflandırılabilir. Yavaş değişen pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde, ürünler veya rekabet avantajı sağlayan yetenekler ve faaliyetler genellikle korunmuş olduğundan rekabet üstünlüğü kolaylıkla sürdürülebilir. Standart pazarlar, genellikle korunmamış, ancak koordinasyon ve kontrollerle pazar paylarının sürdürülmeye çalışıldığı pazarlardır. Hızlı değişen pazarlarda ürünler ve üretim teknolojileri hızlı olarak değişmektedir. Bunun bir sonucu, bir zamanlar güçlü sayılan yeteneklerin, hızlı değişmeler sebebiyle işletmelere rekabet üstünlüğü yaratamamalarıdır. Böyle bir durumda, pazara ilk giren ve sahip olduğu yeteneklerle rekabet üstünlüğü sağlamış olan işletmeler, üstünlüklerini zaman içinde kaybederler. Bu tip pazarlarda, elde edilen rekabet üstünlüğünü korumak kolay değildir (Ülgen ve Mirze,2004:276).

3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ GERÇEKLEŞTİRMEDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ'NİN ROLÜ

Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerinden-dir (Şimşek ve Akın,2003:88).

Ağ ekonomisiyle birlikte ekonominin genel karakteristiklerine uygun olarak rekabet politikasının temel amacının toplumsal refahın sağlanması ve kaynakların etkin kullanımı olduğu ilkesi esas alınmaktadır (Erkan ve Özcan,2007:21). Bilişim teknolojileri en çok da maliyeti düşürücü etkisiyle işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kevin Kelly, bilişim teknolojilerinin en önemli özelliklerinden birinin maliyetleri düşürmede bir devrim etkisi yapmak olduğunu düşünmektedir (Barca ve Geyik,2003:207). Zira yönetim biliminde teknoloji, stratejik bir meta olarak firmanın rekabet gücünü arttırır (Kaymakçıalan,1999:17). Bilişim teknolojileri de işletmelerin esneklik, verimlilik ve rekabet gücünün arttırılmasında etkin bir rol oynamaktadır (Yeniçeri ve İnce,2005:152). Söz konusu teknolojiler, müşteriler, alıcılar, aracılar, rakipler, ürünler ve muhtemel rakiplerle ilgili olduğundan bir rekabet aracı durumundadırlar. Leifer ve Huber'e göre örgütler belirsiz ortamlarda daha çok bilgi toplama ve bu bilgiyi mümkün olduğunca çok sayıda farklı bakış açılarına ulaştırma ihtiyacı duyacaklardır (Tarı ,2003:312).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında bilgi teknolojilerinin rolü göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Hızla gelişen ve maliyetleri azalan bilişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile işletmeler, maliyetlerini düşürüp, yeni ürün ve hizmetlerle rekabet güçlerini verimliliklerini arttırabilmişlerdir. Rekabet üstünlüğü sağlamada bilişim teknolojilerinin rolünü Michael Porter tarafından geliştirilen Değer Zinciri Sistemi ve bir endüstrideki rekabet yapısını belirlemede faydalanılan "Sektör Analizi" modeli yardımıyla açıklamak mümkündür (Yeniçeri ve İnce,2005:155-154).

4. ARAŞTIRMANIN ARAÇ ve YÖNTEMLERİ

Araştırmada Van İl'inde yer alan Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelerle sınırlandırılmıştır. Bilgi teknolojileri kullanımı ve yönetim süreçleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla tasarlanan bu çalışma survey modelinde kesitsel bir çalışmadır. Bu amaçla nicel veri analiz yöntemlerine uygun olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmış soru formu kullanılmış ve toplanan veriler istatistiksel paket programlar aracılığıyla test edilmiştir. Veriler, frekans analizi ve farklılık analizleri (ANOVA, t Testi) ile yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.1.Aratırmanın Bulguları

Tablo-1'de araştırmaya katılan işletmeler ile ilgili değişkenler bakımından tanımlayıcı istatistiki ölçülerden yüzde (%) ve frekans dağıtımlarına yer verilmiştir.

4.2. İşletme Hakkındaki Tanımlayıcı Bilgilere ve İşletmelerin Bilgi Teknolojilerini Kullanım Düzeyi ile Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo-1'de araştırmaya dahil olan işletmelere ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir.Ayrıca işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanım düzeyine ilişkin sorulara verilen cevaplar frekans ve yüzdelik(%)'leri verilmiştir.BT ile yönetim süreçleri arasındaki ilişkilere ait bilgiler yer almaktadır.

Van Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan ve kayıtlı 72 işletmenin 45'inden sağlanan verilere göre, aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

İşletmelerin çoğunluğu madeni eşya-metal (%31), bilişim (%28) ve gıda (%17) sektöründe faaliyet göstermektedir. Personel sayısı itibarıyla, 11-20 kişi arasında personelin görev yaptığı işletmeler çoğunluktadır (%,33).Bu da Van OSB'deki işletmelerin daha çok orta ölçekli işletmeler olduğunu göstermektedir. Faaliyet sürelerine göre, 6-15 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin oranı %53, 25 yıldan fazla faaliyet gösteren işletmelerin oranı ise, sadece %2,2'tür. İhracat profilinde, işletmelerin %36'sı ihracat yaptıklarını belirtmektedir. İhracatın yaklaşık yarısı, cirolarının %1-%10 arasındadır. (Tablo 1). Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %20'si Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı; %5'i işletme sahibi (Yönetim Kurulu Başkanı/üyesi) olmak üzere yaklaşık yarısı stratejik pozisyondadır. %75'i ise, Pazarlama, Muhasebe, Üretim ve İnsan Kaynakları Müdürü gibi orta kademedeki yöneticilerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları: %45'i lise, %40'ı fakülte, %2,2'si yüksekokul ve %4,4 ü lisansüstü eğitim almıştır (Tablo 1).

Bilgisayar, işletmelerin çoğunluğunda bulunmakta (%100), yüksek düzeyde (%60) kullanılmaktadır. Bilgisayar, işletme faaliyetlerinden genellikle muhasebe (%65) ve personel (%38) alanlarında kullanılmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %96'ının internet bağlantısı bulunmaktadır. Ancak internet, muhasebe (%91), üretim (%51) ve finansman (%51) kullanılmaktadır. İnterneti, tüm işletme faaliyetlerinde kullananların oranı %37,5'dir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %87'ünün Web Sitesi bulunmaktadır. İşletmelerin %96'nın elektronik posta adresi vardır.İşletmelerin %96'nın internet ve web sayfaları olmasına rağmen,internet üzerinden sipariş alma oranları çok düşük görünmektedir (5 ya da daha az %81).(Tablo 1)İşletmelerin İçinde bulunduğu pazarda rekabet şartlarını ilgili yöneticilerin %80'ni yğksek düzeyde rekabet olduğu görüşündeler. İşletmenizde bilgisayar ile hazırlanan bilgiler en çok hangi yönetim fonksiyon için kullanılmaktadır? sorusuna yöneticiler;planlama fonksiyonunda %58,organizasyo fonsiyonunda %13,yürütme fonksiyonunda %13,koordinasyon fonksiyonunda %11 ve denetim fonksiyonunda %7 şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo-1: İşletme Hakkındaki Tanımlayıcı Bilgilere ve İşletmelerin Bilgi Teknolojilerini Kullanım Düzeyi ile Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiye Ait İstatistikler

	f	%		f	%		
İşletmelerin Faaliyette bulundukları sektör			**Bilgisayarı hangi alanlarda kullanmaktasınız?(birden fazla seçeneği işaretleyebilirisiniz)**	**E**	**H**	**E**	**H**
Gıda	8	17,8	Üretim	25	20	55,6	44,4
Madeni eşya-metal	14	31,1	Yönetim	21	24	46,7	53,3
Tekstil-konfeksiyon	4	8,9	Personel	17	28	37,8	62,2
İnşaat	5	11,1	Muhasebe	29	16	64,4	35,6
Enerji	1	2,2	Ar-Ge	20	25	44,4	55,6
Bilişim	13	28,9	Finansman	23	22	51,1	48,9
Diğer			Tümünde	27	18	60,0	40,0
			Diğer	1	44	2,2	97,8
İşletmede istihdam edilen personel sayısı			**İnterneti hangi faaliyetlerde kullanmaktasınız? (birden fazla seçeneği işaretleyebilirisiniz)**	**E**	**H**	**E**	**H**
1-5 kişi	5	11,1	Üretim	23	22	51,1	48,9
6-10 kişi	3	6,7	Yönetim	18	27	40,0	60,0
11-20 kişi	15	33,3	Personel	10	35	22,2	77,8
21-30 kişi	9	20,0	Muhasebe	41	4	91,1	8,9
31-50 kişi	10	22,2	Ar-Ge	23	22	51,1	48,9
51-100 kişi	2	4,4	Finansman	26	19	57,8	42,2
101-250 kişi	1	2,2	Tümünde	31	14	68,9	31,1
			Diğer	2	43	4,4	95,6
İşletmenin sektördeki faaliyet süresi			**İşletmenizde web sitesini hangi faaliyetlerde kullanmaktasınız? (birden fazla seçeneği işaretleyebilirisiniz)**				
0-5 yıl arası	13	28,9		28	17	62,2	37,8
6-15 yıl arası	24	53,3	Satış-Pazarlama	40	5	89,9	11,1
16-25 yıl arası	7	15,6	Tanıtım-reklam	9	36	20,0	80,0
25 ve üzeri	1	2,2	Sipariş	6	39	13,3	86,7
			Tedarikte	5	40	11,1	88,9
			Diğer				
İşletmenizin son mali yıl içinde elde ettiği ortalama ciroyu yansıtan kategoriyi işaretleyiniz?			**İşletmenizde internet bağlantısı varmıdır?**				
	3	6,7	Evet	43	96,4		
	10	22,2	Hayır	2	4,4		
250 bin TL den az	16	35,6	**İşletmenize ait bir Web sitesi varmıdır?**				
250 bin TL - 500 bin TL	10	22,2	Evet	39	86,7		
500 bin TL -1milyon TL	3	6,7	Hayır	6	13,3		
1 milyon bin TL – 5 milyon TL	3	6,7	**İhracat yapıyormusunuz?**				
5 milyon TL -10 milyon TL	0	0	Evet	16	35,6		
10 milyon TL - 20 milyon TL			Hayır	29	64,4		
20 milyon TL den çok							
Yıllık ciro içindeki ihracat payı (%)			**İşletmelerin İçinde bulundukları rekabet şartları**				
	28	62,2		2	4,4		
%1-10	10	22,2	Çok düşük	1	2,2		
%11-25	6	13,3	Düşük	6	13,3		
%26-50	1	2,2	Orta	36	80,0		
%50'den fazla			Yüksek				

Katılımcıların İşletmedeki pozisyonları			**Aşağıda sıralanan birimlerden hangileri, işlerin büyük bir bölümünü bilgi teknolojileri yardımıyla yürütmektedir?**		
Genel Müdür	9	20,0			
Yönetim kurulu başkanı/üye	2	4,4		7	15,6
Pazarlama müdürü	6	13,3	Araştırma-Geliştirme	2	4,4
Personel Müdürü	4	8,9	Personel	9	20,0
Muhasebe müdürü	18	40,0	Pazarlama	27	60,0
Üretim müdürü	6	13,3	Muhasebe-Finans	0	0
Diğer			Diğer		
Katılımcıların öğrenim durumları			**İşletme internet üzerinden sipariş alıyorsa (e-posta ve/veya web sitesi ya da başka siteler aracılığıyla) alınan bu siparişlerin tüm siparişler içindeki oranı nedir?**		
İlkokul-ortaokul	4	8,9			
Lise	20	44,4			
Yüksekokul	1	2,2			
Fakülte	18	40,0		41	81,1
Yüksek Lisans	2	4,4	5 ya da daha az	2	4,4
			%6-%20	0	0
			%21-%35	0	0
			%36-%50	2	4,4
			%51 ve daha fazla		
İşletmede Bilgisayar kullanılıyormu?			**İşletmenize ait bir e-mail hesabı varmıdır?**		
Evet	45	100,0		43	95,6
Hayır	0	0	Evet	2	4,4
			Hayır		
İşletmelerdeki bilgisayar kullanımı düzeyi			**İşletmenizde bilgisayar ile hazırlanan bilgiler en çok hangi yönetim fonksiyon için kullanılmaktadır?**		
Çok düşük	0	0			
Düşük	1	2,2			
Orta	8	17,8			
Yüksek	27	60,0			
Çok yüksek	9	20,0			
			Planlama	26	57,8
			Organizasyon	6	13,3
			Yürütme	6	13,3
			Koordinasyon	3	11,1
			Denetim	3	6,7

4.3. Bilgi Teknolojilerini Kullanımının,Yönetim Faaliyetleri, Yöneçleri Süreçleri ve Rekabet Unsurları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Aralık Genişliği(a) = dizi genişliği/ grup sayısı formülü kullanılmıştır(Tekin,1987;262). Ölçekle ilgili veriler Tablo-22'de verilmiştir.

Tablo-2:Sınıflama Ölçeği

NİTELİK DÜZEYİ(Yargılara İlişkin Cevaplar)		PUAN ARALIĞI	DEĞER ARALIĞI
Hiç	**Hiç katılmıyorum**	**1**	**1-1,79**
Çok az	**Katılmıyorum**	**2**	**1,80-2,59**
Orta	**Fikrim yok**	**3**	**2,60-3,39**
Sıklıkla	**Sıklıkla**	**4**	**3,40-4,19**
Her zaman	**Her zaman**	**5**	**4,20-5,00**
a=4/5 ise a=0.80			

Tablo-3:Yönetim Faaliyetlerinde,Bilgi ve İletişim Araçlarının Hangi Sıklıkla Kullanıldığına İlişkin İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Planlama	45	3,7778	,73512	SIKLIKLA
Organizasyon	45	3,7778	,63564	SIKLIKLA
Yürütme	45	3,7778	,70353	SIKLIKLA
Koordinasyon	45	3,8000	,75679	SIKLIKLA
denetim	45	3,8667	,54772	SIKLIKLA

Tablo-4: İşletmeYöneticilerinin Bilgi Teknolojilerinin Yönetim Süreçlerini Nasıl Etkilediği ile ilgilil Algılama Düzeylerine İlişkin İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Davranış ve kararlar ,belirlilik kaznamıştır	45	3,6667	1,12815	SIKLIKLA
Yönetim şekli daha kolay ve daha sistemli bir hale gelmiştir	45	3,7556	1,11101	SIKLIKLA
Yetki devri gelişmiştir	45	3,6222	1,09314	SIKLIKLA
Modern yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmıştır	45	3,9778	,81153	SIKLIKLA
Merkezi yönetim anlayışı yaygınlaşmıştır	45	3,7333	,96295	SIKLIKLA
Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim gelişmiştir	45	3,6222	1,07215	SIKLIKLA
Personel sayısında tasarruf sağlanmıştır	45	3,2222	1,29490	SIKLIKLA
Bölüm sayısında azalma olmuştur	45	2,7111	1,40813	FİKRİM YOK
Personelin denetimi kolaylaşmıştır	45	4,0000	,85280	SIKLIKLA
Personelin işleri daha rutin hale gelmiştir	45	3,8667	,99087	SIKLIKLA
Yöneticilerin işi daha rutin hale gelmiştir	45	3,9556	,90342	SIKLIKLA
Rekabet avantaşı sağlanmıştır	45	3,6222	1,21148	SIKLIKLA

Tablo-5: Bilgi Teknolojilerini Kullanımının Rekabet Unsurları Üzerine Etkilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Rekabet Unsurları	**N**	**%**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Katılım Düzeyi**
Güvenirliği yüksek ürünler	S26.1	45	3,8222	,88649	SIKLIKLA
Üretim hatalarını en aza indirme	S26.2	45	3,8444	,92823	SIKLIKLA
Teslimatta Güvenilirlik ve Hız	S26.3	45	3,9111	,87444	SIKLIKLA
Tasarım Değişikliği ve Tasarım Kalitesi	S26.4	45	3,5333	1,19848	SIKLIKLA
Gerektiğinde ürün miktarlarını hızlı bir biçimde değiştirebilmek	S26.5	45	3,7111	1,01404	SIKLIKLA
Minimum Kaynak Kullanımı İle Üretim	S26.6	45	3,5778	1,23378	SIKLIKLA
Yeni ürün sunumunda hızlı hareket edebilme	S26.7	45	3,7111	1,14062	SIKLIKLA
Kalite	S26.8	45	3,9778	,72265	SIKLIKLA
Verimlilik	S26.9	45	4,0444	,70568	SIKLIKLA
Düşük Fiyat	S26.10	45	3,6222	1,05073	SIKLIKLA
Ürün Çeşitliliği	S26.11	45	3,6889	1,04059	SIKLIKLA
Toplam maliyet	S26.12	45	3,6667	,87905	SIKLIKLA
Satış sonrası hizmetlerde hız güvenilirlik ve kaliteyi sağlamak	S26.13	45	3,8222	,77720	SIKLIKLA
Dağıtım kanal sayısının optimal düzeyde belirlenmesi ve etkin işleyişinin sağlanması	S26.15	45	3,4889	1,14062	SIKLIKLA

3-SONUÇ

Sonuç olarak; araştırmadan elde edilen bulgular, bilgi teknolojilerini ***kullanan*** işletmelerin yönetim sürecinde olumlu katkılar sağladığı ve bu nedenle rekabet avantajına katkı sunduğu görülmüştür. Ancak buna rağmen işletmelerin BT uygulamalarını çok etkin kullanmadıkları görülmüştür. Örneğin, araştırmaya katılan işletmelerin tümünün web sayfaları olmasına rağmen, bu işletmelerin web araçlarını rekabet aracı olarak ve yönetim sürecinde etkin kullanmadıkları sonucuna varılmıştır. İşletmeler, bir taraftan, gelişen bilgi teknolojilerine uyum sağlamakta güçlük çekerken; bir taraftan da sahip oldukları teknolojiden gerektiği gibi yararlanamamaktadır. Bunun en önemli nedeni ekonomik yetersizlikler ve nitelikli personel eksikliği olmak üzere çok çeşitli nedenlerinin olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Öneri olarak, BT kullanımın yaygınlaştırılması ve etkinleştirilmesi yönetim süreçlerine

sağlayacağı avantajlar nedeniyle rekabet avantajına katkı sunacaktır. Bu nedenle BT kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir**.**

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. (1996). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara: Pegem Yayınları, No:7.

Barca, Mehmet ve Geyik, Mahmut. (2003). Mahmut Bilişim Teknolojileri Rekabet Kurallarını Değiştirdi mi? II, Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit.

Doğan, Ö. İ., İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5-2: 114-138, 2003.

Drucker, Peter F. (1998). Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası (5. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Drucker, Peter F. (2001). Bilgi İsçileri. Executive Exellence. İstanbul: Alfa Yayınları. Ekinci,

Dura, Cihan ve Atik, Hayriye. (2002). Bilgi Toplumu Bilgi ekonomisi ve Türkiye, İstanbul: lieratür Yayınları.

Düren, Zeynep. (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Yayınları.

Ekinci, Hasan. (2006). Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma-Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11) 2006 / 1.

Erkan, Hüsnü. (1997). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme (3. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Erkan, Hüsnü ve Özcan, Abdulvahap. (2007). Ağ Ekonomisine Dönüşümde Rekabet Politikasında Yaşanan Değişim. TİSK Akademi.

Grossman, Jerome H. ve diğerleri. (1995). The End Of Delegation – Information Technology and The CEO, Harward Business Review, Vol. 73, Issue 5.

Haag, Stephen, Cummings, Maeve ve Dawkins, James. (1998). Managenebt Information Systems for the Information Age, Irwin/ McGraw-Hill.

İzci, Ferit.(2001).Bilgi Teknolojilerinin Kamu Örgütlerinme Etkisi, Cumhuriyat Üneiversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Kaleli, Nilay ve Sen, Ahmet. (2002). Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon; I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.

Kast F vd., (1985). Organizations & Management (A Systems and Contingency Approach), IV. Edition, McGraw Hill, Inc., New York, Aktaran: Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve -Adem Öğüt, Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Kaya, Ali. (2007). Bilişim ve İletişim ışığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Konya: Eğitim kitabevi.

Kaymakçıalan, Ömer. (1999). Bilim ve Teknoloji: Türkiye İçin Örnekler ve Öneriler.

Öğüt, Adem. (2003). Bilgi Çağında Yönetim (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğüt, Adem, Kürşat Güleş, Hasan ve Çetinkaya, A. Ş. (2003). Bilgi teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim, Enformatik Bir Bakış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M. Şerif ve Akın, H. Bahadır. (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Konya: Çizgi Kitabevi .

Tanyeri, M., Fırat, A., Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 7-3: 268-279 s., 2005

Tarı, Berna ve Wasti,S. Nazlı. (2003). Algılanan Çevresel Belirsizlik, Örgüt Yapısı ve Sınırsal Faaliyetler Arasındaki İlişkilerin Bir Türk Yarı-Kamu Kurumunda Araştırılması. Afyon: 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

Vural, Sacide. (1992). Değişim ve İletişim. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 25, s.4, sayı.4, Ankara.

Yeniçeri, Özcan ve İnce, Mehmet. (2005). Bilgi yönetim stratejileri ve Girişimcilik, İstanbul: IQ Kültür-Sanat Yayıncılık.

Yüksel, Fatih. (2005). Bilgi Teknolojileri ve Yerel Yönetimler; Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 5, Sayı 10.

13. OTURUM

Örgütsel Yapı

Örgütlerin Toplumsal İşlevsizlikleri: Hapishane Örneği
Belkıs ÖZKARA, Duygu KIZILDAĞ

Yerel STK Üyelerinin Demografik Farklılık Algısının STK Amaçlarına Ulaşmada Başarısı Üzerine Bir Araştırma
M. Kemal DEMİRCİ, Mürsel GÜLER, İbrahim KIRMIZI, Hilal DURMUŞ, Zehra YENİ

Bir Örgüt Geliştirme Serüveni
Ünsal SIĞRI

ÖRGÜTLERİN TOPLUMSAL İŞLEVSİZLİKLERİ: HAPİSHANE ÖRNEĞİ

Belkıs ÖZKARA, Afyon Kocatepe Üniversitesi, bozkara@aku.edu.tr
Duygu KIZILDAĞ, Afyon Kocatepe Üniversitesi, dkizildag@aku.edu.tr

ÖZET

Örgütlerin amaçları, var oluş nedenlerini ve toplumdaki işlevlerini yansıtabilir. Ancak örgütler bu işlevlerini yerine getirirken beklenmeyen sonuçlarla ve niyet edilmeyen işlevlerle karşılaşabilirler. Bu çalışmanın amacı, belirli bir suçtan hüküm giymiş kişilerin cezalarını çekmesi için hapsedildikleri yer olarak tanımlanan hapishanelerin toplumsal işlevlerini dikkate alarak, hapishanelerde hangi beklenmeyen ya da niyet edilmeyen işlevsizliklerin ortaya çıktığını belirlemektir.

Anahtar Kelimeler: İşlevselci Yaklaşım, Toplumsal İşlevsizlikler, Gizli İşlevler, Hapishaneler

1.GİRİŞ

Örgütler niçin vardır? Örgüt literatüründe "örgütler insanların ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler/hizmetler üretmek için vardırlar" ya da "insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları birlikte başarmaları için vardırlar" gibi bazı cevaplara rastlanabilir. Böyle gerekçeler daha çok araçsal bir bakış açısına sahiptir. Örgütler arzu edilen ya da değer verilen şeyleri sağlamak için insanların kendi eylemlerini uyumlaştırmalarına yönelik bir araçtır (Jones, 2010: 24).

Toplumsal düzeyde örgütlerin varlık nedenlerini bulmaya yönelik arayışlar 19.yüzyılda Emile Durkheim'ın "toplumsal işbölümü" ve Herbert Spencer'ın "organizmacı toplum" görüşlerine kadar dayandırılabilir (Moore, 1990: 342). Bununla birlikte, daha metodolojik bir yaklaşımı Amerikalı Sosyolog Talcott Parsons sunmuştur. Parsons, tüm toplumların ve sosyal örgütlerin sürekliliği sağlamak için bir dizi gerekli işlevleri nasıl gerçekleştireceklerini göstermek için sosyal sistem işlevleri modelini kullanmıştır (Jaffee, 2000: 14). AGIL olarak kısaltılan dört işlev uyarlama (adaptation), amaca ulaştırma (goal attainment), bütünleştirme (integration) ve etkisini henüz göstermeyen, gizli işlevler (latency) olarak sıralanır (Jaffee, 2000: 14; Moore, 1990: 343). Bu işlevler bir örgüt içindeki unsurlar tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, toplumsal düzeyde de örgütler tarafından gerçekleştirilir. Örneğin üretimle uğraşan örgütler gerekli kaynakları sağlayarak uyarlanma işlevini, hükümetler kamu politikaları ile amaca ulaştırma işlevini, adli yargı örgütleri kanunların gücüyle bütünleşme işlevini üstlenirken, eğitim örgütleri de toplumun üyelerinin sosyalizasyonunu sağlayarak uzun dönemli kültürel istikrara katkıda bulunurlar (Jaffee, 2000: 14)

Yapısal fonksiyonel bakış geleneksel olarak toplumu bütünleşik ve düzenli olarak düşünür. Yaşamı sürdürmek için genel ihtiyaçların tanımlanabildiğini, amaçlar ve değerler üzerinde anlaşma olduğunu, sosyal yapıların toplumun amaçlarını, değerlerini ve ihtiyaçlarını devam ettirmek için işlev gördüğünü ve sosyal yapıların bu işlevlerle açıklanabildiğini varsayar. Sosyal yapıdaki hızlı değişim ise, özellikle sistemin dışsal çevresinden getirilen sıra dışı bir olay olarak düşünülür (Liska, 1987: 71).

Ancak örgütlerin işlevselci analizi ile ilgili iki temel sorun vardır (Jaffee, 2000: 15; Moore, 1990: 345). Birinci sorun, örgütlerin olumlu ve görünür işlevlerini vurgulamasıdır. Oysa Merton'a göre örgütlerin gizli işlevleri de vardır. Bunlar niyet edilmeyen, beklenmeyen ya da açıklanmayan işlevlerdir. İkinci sorun, örgütler gerilimler ve zıtlıklar yaratarak sosyal düzensizliğe ve istikrarsızlığa katkı sağlayabilirler. Bu kuramsal çerçeveden bakıldığında hapishaneler niçin vardır? Hapishaneler hangi toplumsal işlevleri gerçekleştirmektedir? İşlevsizlikler, beklenmeyen ya da niyet edilmeyen işlevleri var mıdır?

Bu çalışmanın amacı; toplumsal işlevlerini dikkate alarak, hapishanelerin hangi beklenmeyen ya da niyet edilmeyen işlevsizlikleri ortaya çıkardığını belirlemektir. Çalışmada hapishanelerin beklenmeyen işlevleri olduğu varsayımı; Türkiye'deki suç dağılımı, suç artışları ve tekrar suç işleme gibi istatistiklerin incelenmesi ile doğrulanmaya çalışılmaktadır. Bu bakış açısıyla yapılan çalışmanın literatüre katkı sağlaması ve alandaki araştırmacıları farklı çalışma alanlarına yönlendirmesi beklenmektedir.

2. HAPİSHANELERİN GİZLİ İŞLEVLERİ

Hapishaneler, ceza yargılama örgütleri olarak, toplumsal düzeni sağlama ve toplumu bütünleştirme işlevini yerine getirirler. Hapishane, belirli bir suçtan hüküm giymiş kişilerin cezalarını çekmesi için hapsedildikleri yer olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Hapishaneler, geçmişte özgürlüğün kısıtlanması ve çeşitli imkânlardan mahrum kalma nedeniyle güçlü bir suç engelleyicisi olarak görülmüştür. Günümüzde ise, cezalandırarak suçu engelleme yanında bireyleri geliştirme ve özgür olduklarında toplumun uyumlu bir parçası olmaya hazırlamaktadır (Giddens, 2005: 234).

Islah etme, caydırma, engelleme ve cezalandırma hapishanelerin görünür, açık işlevleridir. Islah etme rehabilitasyonu, iyileştirmeyi ve geliştirmeyi kapsar. Engelleme hapsetmenin bir eşidir. Özgürlüğü yok etmeyi, rutinleştirmeyi, cinsel mahrumiyeti, katı kontrolü ve insani özelliklerden uzaklaştırmayı kapsar. Cezalandırma mahkûmiyet yoluyla suçu azaltmak ve diğerlerini uyarmaya hizmet etmek için düşünülür (Mattick, 1959: 237-238; Reasons ve Kaplan, 1975: 364). Bu açık işlevler hapishanenin tanımında ya da yasalarda hapishanelerin varlık nedeni olarak gösterilen amaçlarda görülebilir.

Ancak kalabalık koğuşlarda, katı disiplin ve denetim altında, mahrum bırakılarak yaşamak hapishanedeki mahkûmların davranışlarının normlara uymasını sağlamamaktadır. Sutherland'a göre uzun yıllar mahkûmların aynı yerde tutulması suça dönük tutum ve nitelikleri artırmakta, mahkûmlar şiddeti olağan kabul etmekte, diğer suçlularla etkileşim kurarak farklı suç becerileri edinebilmektedir. Hirschi'ye göre ise hapishaneler dışarıda kurulan sosyal bağları kırdığı için mahkûmlar serbest kaldığında suç işlemeyi sürdürmektedir (Macionis, 2012: 238). Bunun gibi sorunlar hapishanelerin gizli işlevlerine dikkat çeker. Eğer hapishaneler açıkça tanımlanmış işlevlerini yapmakta başarısız iseler, o zaman hangi gizli işlevleri yapmaktadırlar?

Gizli işlevler amaç olarak belirlenmedikleri için genellikle farkında olunmayan işlevlerdir (Mattick, 1959: 237; Reasons ve Kaplan, 1975: 366). Görünür, açık işlevlerin işlevsizliğinin ağır basmasıyla, gizli işlevler en önemli işlevler olabilirler; ancak hapsetmenin önemli sonuçları olarak görülmez ve fark edilmezler. Reasons ve Kaplan (1975) hapishanelerin gizli işlevlerini ya da görünür işlevlerin işlevsizliğini şöyle sıralamışlardır; bir suç ekolünü sürdürme, siyasallaştırma, kendini geliştirme, işlere hazırlık, otoriter ihtiyaçların tatmini, köle benzeri emek, işsizlik oranlarının azaltılması, bilimsel araştırmalar, gönüllü hayırseverlik, ırksal gerilimler için emniyet supabı ve doğum kontrolü. Bu çalışmada yer verilen ve hapishanelerin varlığını güçlendirmek açısından üç gizli işlev olan; bir suç ekolünü sürdürme, işlere hazırlık ve köle benzeri emek işlevleri Reasons ve Kaplan (1975) tarafından şöyle açıklanmaktadır:

Bir Suç Ekolünü Sürdürme: Hapishane sistemi suç davranışının destekleyici değerlerinin pekiştirildiği ve ilave suç davranışının öğrenildiği bir atmosfer oluşturur. Suçlar için bir eğitim zemini oluşturarak suç yargı sistemini sürdürmek için yeterli suçlu sağlamaya hizmet eder. Suçlu yalnızca suç üretmez, aynı zamanda suça ilgili kanunları da üretir. Suçlu bu suç kanunlarında ders veren profesörü de üretir ve hatta pazarda indirimli bir mal olarak profesörün derslerinde kullandığı kitapları da üretir. Bundan başka, suçlu polis ve yargı

teşkilatını, dedektifleri, yargıçları, avukatları da üretir. Bu nedenle suçlu yararlı mesleklerin tüm perspektifini açan ve denge kuran denkleştirici güçlerden birisidir.

İşlere Hazırlık: Hapishaneler binlerce kişiye istihdam sağlar. Bunların çoğu tedarik edilmesi güç olan pozisyonlardır. Tedavi uzmanlarının birçoğu; danışmanlar, sosyologlar, psikologlar ve öğretmenler bir lisans derecesinden daha fazlasına sahip değillerdir. İdari düzeyde pozisyonların birçoğu politik sadakatin bir ödülü olarak politik patronaj yoluyla sağlanmışlardır.

Köle Benzeri Emek: Çok sayıda boş duran insanları kontrol ettiği için, hapishane devlet ve özel sektör için ucuz bir işgücü kaynağıdır. Herhangi bir engeli olmayan tüm mahkûmlar ilk uyarlanma döneminden sonra belirli işlere atanırlar. Onlara kurumun kirli çamaşırların yıkanması, yiyecek hazırlama ve sunma, bakım işleri gibi işler belirli bir ücret karşılığında görev olarak verilir. Bundan başka, mahkûmlar mobilya üretimi, tarım, otomobil tamiri ve arazi düzeltme gibi işlerde devlet için emek sağlayabilir. Hapishane köle emeğin yokluğunda, devlet işgücü pazarına dönecektir ve ücret karşılığı emek istihdam edecektir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Hapishanelerin toplumsal işlevlerini dikkate alarak, hangi beklenmeyen veya niyet edilmeyen işlevsizliklerin ortaya çıktığını belirlemeye yönelik araştırma üç temel varsayım üzerine odaklanmaktadır:

– Hapishaneler görünür açık işlevlerini gerçekleştirmekte yetersiz kalmaktadır.

– Hapishaneler gizli işlev olarak suç ekolünü sürdürmeye hizmet etmektedir.

– Hapishaneler köle emek ya da düşük ücretli emek kullanımını desteklemektedir.

Araştırmanın hapishanelerin açık işlevlerini gerçekleştirmeye yetersiz kaldığı yönündeki ilk varsayımı, Ceza İnfaz Kurumlarındaki tutuklu ve hükümlü sayısındaki artış ile tekrar suç işleme istatistiklerinin incelenmesiyle doğrulanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Adalet Bakanlığı Adli Sicil İstatistikleri ve TUİK'in Ceza ve İnfaz Kurumu İstatistikleri incelenmiştir. Tutuklu ve hükümlü sayılarına ait istatistikler Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkif evleri Genel Müdürlüğü'ne ait web sitesinden alınmıştır. Güncel suç tekrarı istatistiklerine ulaşabilmek için ise Adalet Bakanlığı'ndan resmi yazışma yoluyla 2000-2013 yıllarına ait bilgi talep edilmiştir. Yazışmalar öncesinde gayri resmi olarak yapılan görüşmelerde bu bilgilerin temin edilebileceği yönünde bilgi verilmiş, ancak resmi yazışmalar sonrasında ilgili yıllar arasındaki suç tekrarı istatistiklerinin özel ve gizli bilgiler içerdiği belirtilerek bilgi alma talebi reddedilmiştir. Hapishanelerin caydırma, ıslah etme ve topluma kazandırma işlevlerini yerine getirmede yetersiz olduğu varsayımı için, ulaşılabilen tek sağlıklı veri olan TUİK'in 2000-2008 yılları arasındaki suç tekrarı durumuna göre Ceza infaz Kurumuna giren hükümlü sayısı dikkate alınmıştır.

Araştırmanın hapishanelerin gizli işlev olarak suçun yayılımı, pekiştirilmesi ve tekrarını sağlayarak suç ekolünü sürdürmeye hizmet etmesi varsayımı ise, açılan Ceza İnfaz Kurumu, Adalet Binası, atanan hâkim ve savcı sayıları ile Ceza ve İnfaz Kurumlarındaki çalışan sayıları doğrultusunda incelenmiştir. Bu veriler Adalet Bakanlığı tarafından 2006-2012 yılları arasında yayınlanan faaliyet raporları incelenerek elde edilmiştir. Araştırmanın son varsayımı ise, hükümlülerin-tutukluların ıslahı ve topluma yeniden kazandırılması için oluşturulan, Adalet Bakanlığı İş yurtları Kurumu Daire Başkanlığı'na ait, 2006-2012 yıllarını kapsayan faaliyet raporlarının incelenmesi ile doğrulanmaya çalışılmıştır. Yararlanılan istatistiklerin 2000-2013 yıllarının tamamını kapsamaması, bazı istatistiki bilgilerde ve sınıflamalarda süreklilik

olmaması, özel ve gizli bilgiler içerdiği için bazı istatistiklere ulaşılamaması ise araştırmanın kısıtlarındandır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ceza İnfaz Kurumlarının 2000-2012 yıllarına göre hükümlü ve tutuklu mevcutları incelendiğinde, bazı yıllarda küçük düşüşler olsa da özellikle son beş yılda hükümlü sayısında ve genel toplamda bir artış olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Ceza İnfaz Kurumlarının Yıllara Göre Mevcutları

	HÜKÜMLÜ				TUTUKLU				GENEL TOPLAM
YILLAR	ERKEK	KADIN	ÇOCUK	TOPLAM	ERKEK	KADIN	ÇOCUK	TOPLAM	
2000	23.708	894	253	24.855	22.595	921	1.141	24.657	49.512
2001	26.286	903	352	27.541	25.267	1.136	1.665	28.068	55.609
2002	33.079	1.181	548	34.808	22.197	927	1.497	24.621	59.429
2003	35.297	1.207	552	37.056	24.613	970	1.657	27.240	64.296
2004	29.074	925	366	30.365	24.914	1.023	1.628	27.565	57.930
2005	28.420	882	143	29.445	24.089	930	1.406	26.425	55.870
2006	34.458	1.086	321	35.865	31.303	1.315	1.794	34.412	70.277
2007	50.650	1.620	539	52.809	34.353	1.527	2.148	38.028	90.837
2008	60.444	1.948	671	63.063	36.446	1.651	2.075	40.172	103.235
2009	73.063	2.305	632	76.000	36.585	1.708	2.047	40.340	116.340
2010	83.289	2.748	529	86.566	31.262	1.402	1.584	34.248	120.814
2011	89.252	2.955	410	92.617	32.479	1.584	1.924	35.987	128.604
2012	100.617	3.278	418	104.313	28.564	1.560	1.583	31.707	136.020

Hükümlülerin ilk kez suç işledikleri için mi yoksa suç tekrarı nedeniyle mi hapishanede bulunduklarını belirleyebilmek için 2000-2008 yıllarını kapsayan, suç tekrarı durumuna göre Ceza İnfaz Kurumuna girmiş olan hükümlülere ait istatistikler incelenmiştir. Yıllara göre suç tekrarı durumu açısından sayılara bakıldığında; TCK 58.madde uygulanan, daha önce aftan yararlanan veya ertelenmiş cezası olan fakat tekrar suç işleyerek Ceza İnfaz Kurumuna giren hükümlü sayısında bir düşüş olduğu düşünülebilir. Ancak 2005 yılı öncesindeki eski Türk Ceza Kanunu'nun 81.maddesi ile 2005 yılından sonra yürürlüğe giren 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 58.maddesi suçta tekerrürü kapsamaktadır. 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu, Ceza İnfaz Kanunu ile birlikte değerlendirilmekte ve gerek suçun kasıtlı veya taksirli olması, gerek tekerrür hükümlerinin farklılaşması, gerekse suç işlenen tarihteki yasal düzenlemeler ve sanık lehine uygulamalar nedeniyle uygulamalar değişebilmektedir. Dolayısıyla hangi hükümlerle ilişkilendirildiği bilinmeden bu verilerin, hapishanelerin caydırma, ıslah etme ve topluma kazandırma işlevlerini yerine getirmede yetersiz olduğu varsayımını doğrulamak için kullanılması uygun değildir.

Tablo 2: Suç Tekrarı Durumuna Göre Ceza İnfaz Kurumuna Giren Hükümlüler

	TCK(1)				Daha Önce Aftan				Daha Önce Ertelenmiş Cezası				TOPLAM		
	Uygulandı		Uygulanmadı		Yararlandı		Yararlanmadı		Olan		Olmayan				
Yıl	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Toplam
2000	2.386	47	93.802	2.734	72	2	96.116	2.779	156	4	96.032	2.777	96.188	2.781	98.969
2001	2.223	45	106.764	3.205	192	1	108.795	3.249	173	4	108.814	3.246	108.987	3.250	112.237
2002	2.210	43	93.797	2.905	150	-	95.857	2.948	192	1	95.815	2.947	96.007	2.948	98.955
2003	2.186	46	94.447	3.197	88	4	96.545	3.239	138	3	96.495	3.240	96.633	3.243	99.876
2004	2.441	46	95.498	3.323	125	3	97.814	3.366	147	1	97.792	3.368	97.939	3.369	101.308
2005	1.106	20	50.357	1.233	88	-	51.375	1.253	58	-	51.405	1.253	51.463	1.253	52.716
2006	353	5	75.424	2.102	33	-	75.744	2.107	33	2	75.744	2.105	75.777	2.107	77.884
2007	199	7	122.588	4.510	16	-	122.771	4.517	27	1	122.760	4.516	122.787	4.517	127.304
2008	41	-	73.892	2.674	9	-	73.924	2.674	10	-	73.923	2.674	73.933	2.674	76.607

(1) 2005 yılı ve öncesinde 81. Madde'yi, 2006 yılı ve sonrası için 58. Madde'yi ifade etmektedir.

Adalet Bakanlığı 2006 yılından itibaren uluslararası normlara uymayan, koğuş sistemine göre inşa edilen ve fiziki şartları, kapasiteleri itibariyle eğitim ve iyileştirmenin kısıtlı yapıldığı ya da hiç yapılamadığı Ceza İnfaz Kurumlarını kapatma kararı almıştır. Bu doğrultuda uluslararası normlara uymayan küçük ilçe Ceza İnfaz Kurumlarından 2006 yılında 20, 2007 yılında 51, 2008 yılında 16, 2009 yılında 22, 2010 yılında 6, 2011 yılında 3, 2012 yılında 8, 2013 yılında 21 adet olmak toplam 147 ilçe ceza infaz kurumu kapatılmıştır. Kapatılan Ceza İnfaz Kurumları ve mevcuttaki kapasite yetersizliği de dikkate alınarak, Birleşmiş Milletler Cezaevi Minimum Kuralları ve Avrupa Cezaevi Kurallarına uygun şekilde hükümlü-tutukluların rehabilitasyonuna uygun Ceza İnfaz Kurumu inşaatlarına ve ek bina yapımlarına başlanmıştır.

Tablo 3: Hizmete Açılan Ceza İnfaz Kurumu ve Adalet Binası Durumu

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Toplam
Hizmete Açılan Ceza İnfaz Kurumu Sayısı	7	8	13	8	7	2	14	10	4	73
Hizmete Açılan Ceza İnfaz Kurumu Ek Binası Sayısı	----	----	----	----	5	7	9	6	3	30
Hizmete Açılan Adalet Binası Sayısı	17	10	16	11	16	19	12			101

Tablo 3'te görüldüğü gibi 2006-2014 yılları arasında 73 yeni Ceza infaz Kurumu ve 30 ek bina hizmete açılmıştır. Aynı yıllarda uygulanan yargı reformunun diğer alanları olan fiziksel ve teknolojik altyapının ve insan kaynaklarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar doğrultusunda, toplam 101 adet Adalet Binası'nın yapımı tamamlanmış ve atanan hâkim-savcı sayısında da artış yaşanmıştır.

Tablo 4: Yıllara Göre Hâkim ve Savcı Sayısı

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HAKİM	6.590				7.544	7.297	8.126
SAVCI	3.578				4.166	4.443	4.357
TOPLAM	10.168	10.579	10.879	11.186	11.710	11.740	12.483

2006-2013 yılları arasında Ceza infaz Kurumlarındaki çalışan sayısı ve kadro dağılımına bakıldığında 2007, 2008 ve 2011 yıllarında sadece atanan çalışan sayılarına ulaşılabilmesine

rağmen, çalışan sayısında bir artış olduğu görülmektedir. Özellikle uluslar arası normlara uygun infaz kurumlarının inşasına paralel olarak 2012 ve 2013 yıllarındaki çalışan sayısındaki artışın fazlalılığı dikkat çekicidir. Kadrolar açısından değerlendirildiğinde en büyük artışın İnfaz ve Koruma Memuru kadrosunda olduğu, ayrıca 2010 yılından itibaren yine başta İnfaz ve Koruma Memuru olmak üzere şoför, aşçı, teknisyen gibi farklı kadrolar için çok sayıda sözleşmeli çalışan alındığı görülmektedir.

Tablo 5: Ceza İnfaz Kurumları Kadro Durumu

	2006	2007*	2008*	2009	2010		2011*		2012		2013	
KADROLAR	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Kadrolu	Sözleşmeli	Kadrolu	Sözleşmeli	Kadrolu	Sözleşmeli	Kadrolu	Sözleşmeli
CEZA İNFAZ KURUMU MÜDÜRÜ	860			814	875				913		1.023	
ŞUBE MÜDÜRÜ				132	132							
DENETİMLİ SERBESTLİK MÜDÜRÜ									130		89	
DENETİMLİ SERBESTLİK M.YARDIMCISI							40				39	
İDARE MEMURU	89			204	237				321		312	
ŞEF												
SAYMAN	160			151	146				199		197	
EĞİTİM UZMANI	1			2	2				2		2	
ÖĞRETMEN	159	2	1	440	481				613		695	
SOSYAL ÇALIŞMACI	71	12	42	173	186		25		787		242	
PSİKOLOG	84	7	37	156	174		65				418	
SOSYOLOG				94	101						483	
TABİP	127	3	10	32	17				17		12	
DİŞ TABİBİ	90		1	16	7						4	
VETERİNER	6			5	5				7		6	
DİYETİSYEN									1		2	
MÜHENDİS	13		8	28	25				48		46	
MİMAR	1										1	
İNFAZ KORUMA BAŞMEMURU	3.084			2.689	2.641				2.643		2.608	
İNFAZ VE KORUMA MEMURU	18.226	1.165	1.166	19.819	19.642	4.960	340	1.146	27.393	5.110	30.099	4.365
AMBAR MEMURU	112			108	125				270		129	
MEMUR											344	
SANTRAL MEMURU	2			2	2						2	
SAĞLIK MEMURU	109	2		133	142			21			218	268
ŞOFÖR	351	16	68	376	400			63	661		873	290
HİZMETLİ	310			235	222					447	360	
AŞÇI	155	6	22	157	174			11	605		266	38
KALORİFERCİ	121		13	113	124			9			201	32
KATİP	561			381	462			105	699	339	891	271
TEKNİSYEN	480	14		497	558			37	903	146	894	134
TEKNİSYEN YARDIMCISI	129			140	137						129	
TAHSİLDAR	5			6	5				25		6	
VEZNEDAR	17			20	19						18	
TOPLAM	25.323	26.550	26.691	26.923	27.041		28.903		42.279		46.007	

* 2007-2008-2011 yıllarında sadece yapılan atama sayılarına ilişkin istatistiksel veriler mevcuttur. Bu yıllara ilişkin toplam kadro sayısı bir önceki yıl kadrosuna, yapılan atamalar ilave edilerek bulunmuştur.

2010-2012 yılları arasındaki veriler doğrultusunda Ceza İnfaz Kurumlarının tiplerine göre sayı ve kapasiteleri incelendiğinde de, hizmete alınan yeni ve ek binalar doğrultusunda kapasitenin giderek arttığı görülmektedir.

Tablo 6: Ceza İnfaz Kurumlarının Tiplere Göre Dağılımı

YILLAR	TİP	A	A1	A2	A3	B	C	D	E	F	H	K1	K2	L	M	T	Kapalı	Çocuk Eğitimevi	Çocuk Kapalı	Kadın Açık	Kadın Kapalı	Müstakil Açık	TOPLAM
2010	SAYI	10	9	13	30	16	7	2	45	14	5	77	22	19	24	9	24	3	3	1	4	34	371
	TOPLAM KAPASİTE	90	284	564	2.275	1.068	1.902	1.732	33.613	4.976	2.882	3.359	1.371	22.699	10.173	8.958	7.282	360	1.334	350	1.596	8.563	114.831
2011	SAYI	10	8	13	30	16	7	2	45	14	5	75	22	19	24	15	23	3	4	1	4	37	377
	TOPLAM KAPASİTE	490	260	564	2.275	1.068	1.942	1.882	33.038	4.976	3.801	3.295	1.406	23.056	10.341	15.762	6.598	360	1.068	350	1.846	10.911	125.300
2012	SAYI	9	8	13	28	13	7	2	45	14	5	71	21	19	23	17	22	2	3	1	5	41	369
	TOPLAM KAPASİTE	484	260	564	2.121	857	2.558	2.232	34.502	4.975	4.090	4.260	1.740	31.375	10.382	17.672	6.819	282	1.008	350	2.256	14.483	143.270

Tüm bu reform ve iyileştirme çalışmaları doğrultusunda Tablo 7'de görüldüğü gibi, Adalet Bakanlığı'na ait bütçe ödeneklerinde de artış yaşanmıştır.

Tablo 7: Bütçe Ödenekleri

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Adalet Bakanlığı	1.948.317.514	2.824.007.000	2.847.927.000	3.413.306.305	3.783.866.000	4.887.725.500	5.277.312.000
Ceza İnfaz Kurumları, Tutukevleri ve Eğitim Merkezleri		1.253.743.190	2.113.000	1.229.774.050	1.525.751.150	1.525.751.150	2.020.475.850
Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü		5.460.000	5.251.000	5.523.500	6.643.000	7.911.000	10.480.000

Hükümlülerin-tutukluların ıslahı ve topluma yeniden kazandırılması için Ceza İnfaz Kurumlarında 2006-2012 yılları arasında yürütülen çalışmalar incelendiğinde, Tablo 9'da başlıcaları belirtilen ve yıllara göre sayıları artan işkollarında, çalışan hükümlü-tutuklu sayısının da arttığı görülmektedir. 2006 yılında 68 farklı işkolunda 2.816 hükümlü-tutuklu çalışırken, bu sayı 2012 yılında 79 farklı işkolunda 8.868 hükümlü-tutukluya çıkmıştır. Çalışan hükümlü ve tutuklulara ise yıllara göre artış gösterecek şekilde 4,25 TL ile 6,5 TL arasında gündelik ödemesi yapılmıştır.

Tablo 8: Yıllara Göre İşkolu, Çalışan Hükümlü-Tutuklu Sayısı ve Ödenen Gündelik Ücret (TL)

YILLAR	İŞKOLU SAYISI	ÇALIŞAN HÜKÜMLÜ-TUTUKLU SAYISI	YILLAR	ÇIRAK GÜNDELİĞİ	KALFA GÜNDELİĞİ	USTA GÜNDELİĞİ
2006	68	2.816	**2006**	4,25	4,5	4,75
2007	30	3.335	**2007**	4,5	4,75	5
2008	60	4.320	**2008**	4,75	5	5,25
2009	63	5.580	**2009**	5,25	5,5	5,75
2010	66	6.426	**2010**	5,5	5,75	6
2011	72	7.713	**2011**	5,75	6	6,25
2012	79	8.868	**2012**	6	6,25	6,5

Tablo 9: Faaliyet Gösterilen Başlıca Alanlar

Endüstri Ürünleri	Mobilya, Konfeksiyon, Ayakkabı , Toner-Kartuş Dolum, Tabela-Serigrafi, Alüminyum Doğrama, Parke Taşı, Demir Ürünleri, Döşeme, Yatak-Yorgan, Ekmek, Matbaa ve Cilt, Teneke ve Karton Kutu, Sabun-Deterjan
El İşi Ürünleri	Halı-Kilim, Gümüş, Hediyelik Eşya, Tablo-Resim, Ebru, Sedef Kakma, Bakır, Oltu Taşı
Tarımsal ve Hayvansal Ürünler	Tereyağı, Yoğurt, Peynir, Yumurta, Et ve Et Ürünleri, Balık, Sebze ve Meyveler, Tahıllar, Yem Bitkileri, Seracılık, Hayvan Besiciliği
Uygulama ve Sosyal Tesis İşletmeciliği	Kafeterya, Lostra, Çay Ocağı, Kantin, Otopark, Restoran, Misafirhane, Tabldot, Fotoğrafçılık
Hizmet Sektörü	Yediemin, Nakliye, Keşif Aracı, Temizlik, Halı Saha, Halı Yıkama

5. SONUÇ

Bu çalışma toplumsal işlevlerini dikkate alarak, hapishanelerin hangi beklenmeyen ya da niyet edilmeyen işlevsizlikleri ortaya çıkardığını belirlemeye odaklanmıştır. Farklı resmi kaynaklardan elde edilen ve bir kısmı yıllara göre devamlılık göstermeyen istatistiki veriler değerlendirildiğinde hapishanelerin görünür açık işlevlerini gerçekleştirmekte yetersiz kaldığı varsayımının tam olarak doğrulanamadığı görülmektedir. Ceza İnfaz Kurumlarındaki hükümlülerin ve tutukluların farklı işkollarında çalışması, hapishanelerin ıslah etme ve topluma kazandırma işlevlerini yerine getirdiğinin bir göstergesi olsa da tek başına yeterli değildir.

Islah etme ve topluma kazandırma faaliyetlerindeki artışın yanında, Ceza İnfaz Kurumlarının sayısında ve kapasitesinde, en önemlisi genel toplamda hükümlü ve tutuklu sayılarında da artış görülmektedir. Bir taraftan ıslah ve topluma kazandırmaya önem verilirken diğer taraftan hükümlü ve tutuklu sayılarının artması hapishanelerin gizli işlev olarak suç ekolünü sürdürmeye hizmet ettiği varsayımını destekleyebilir. Ayrıca bakanlık bütçesinin giderek artması, adalet binalarının, hâkimlerin, savcıların ve Ceza İnfaz Kurumu çalışanlarının sayıca fazlalaşması da bu gizli işlev ile ilişkilendirilebilir.

Islah etme ve topluma kazandırma faaliyetleri doğrultusunda çalışan hükümlü ve tutuklulara verilen gündelik ücretlerin düşüklüğü ise hapishanelerin köle emek ya da düşük ücretli emek kullanımını desteklediği varsayımını doğrular niteliktedir. Ancak araştırmanın başında da belirtildiği gibi yararlanılan istatistiklerin hepsinin aynı yılları kapsamaması, bazı istatistiki bilgilerde ve sınıflamalarda süreklilik olmaması, önemli bazı istatistiklere ulaşılamaması dikkate alındığında, temel varsayımları doğrulamaya yönelik olarak daha derinlemesine araştırmalar yapılması gerektiği söylenebilir.

KAYNAKLAR

Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkif evleri Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, http://www.cte.adalet.gov.tr/, Erişim Tarihi: 13.04.2014.

Adalet Bakanlığı İş yurtları Kurumu Daire Başkanlığı Resmi Web Sitesi, http://www.iydb.adalet.gov.tr/, Erişim Tarihi: 15.04.2014.

Giddens, A. (2005), Sosyoloji, C. Güzel (Çev.), Ayraç Yayınevi, Ankara.

Jaffee, D. (2001), Organization Theory: Tension and Change, McGrawHill, New York.

Jones, G. (2010), Organizational Theory, Design and Change, Pearson, New Jersey.

Liska, A. E. (1987), "A Critical Examination of Macro Perspectives on Crime Control", Annual Review of Sociology, pp. 67-88.

Macionis, J.J. (2012), "Sapma". V.Akan (Çev.Ed.), Sosyoloji içinde, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, pp. 215-246.

Mattick, H. W. (1959), "Some Latent Functions of Imprisonment", The Journal of Criminal Law, Criminology, and Police Science, pp. 237-244.

Moore, W.E. (1990), İşlevselcilik. T. Bottomore ve R. Nisbet (Derleyenler). Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi içinde, Ankara: Vadi Yayınları, pp.336-379.

Reasons, C. E. ve Kaplan, R. L. (1975), "Tear Down the Walls? Some Functions of Prisons", Crime & Delinquency, 21(4), pp. 360-372.

Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi, www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 08.02.2014.

Türkiye İstatistik Kurumu Adalet İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1070, Erişim Tarihi: 13.04.2014.

YEREL STK ÜYELERİNİN DEMOGRAFİK FARKLILIK ALGISININ STK AMAÇLARINA ULAŞMADA BAŞARISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

M. Kemal DEMİRCİ, Dumlupınar Üniversitesi, mkdemirci26@hotmail.com
Mürsel GÜLER, Dumlupınar Üniversitesi, mursel.guler@dpu.edu.tr
İbrahim KIRMIZI, Dumlupınar Üniversitesi, ibrahim.kırmızı@dpu.edu.tr
Hilal DURMUŞ, Dumlupınar Üniversitesi, hilal.durmuş@dpu.edu.tr
Zehra YENİ, Dumlupınar Üniversitesi, zehra.yeni@dpu.edu.tr

ÖZET

Yapılan bu çalışmamızda yerel sivil toplum kuruluşu üyelerinin demografik farklılık algısının sivil toplum kuruluşlarının amaçlarına ulaşmasındaki başarısına ne kadar etki ettiğini görmek amaçlanmıştır. Çünkü giderek önem kazanan sivil toplum kuruluşlarının amaçlara ulaşmada içinde bulunan üyelerin farklılıklarının sonuçlara ne kadar etkili olduğu yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır. Çalışma Kütahya da faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılmıştır.

Anahtar Kelimler: Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları, Demografik Farklılık

GİRİŞ

Günümüzde giderek artan çevresel sorunlar, depremler, sel felaketleri, açlık, yoksulluk vb. gibi nedenler yönetimleri ve bireyleri etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlerle devletin her zaman ilgilenmesi ve destek çıkması mümkün olmadığı için eksiklikleri tamamlayacak bir örgüte ihtiyaç vardır. Tüm bu eksiklikleri tamamlayacak olan sivil toplum kuruluşları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kırsal kesimlerde ise yerel sivil toplum kuruluşlarının etkisi ve önemi de giderek artmaktadır. Çünkü yerel STK'lar bölgenin sorunlarını daha iyi görmektedir. Ayrıca içinde bulunduğu toplum ile içi içe olmasının sorunlara çözüm bulurken kültürel değerlere de dikkat etmektedir. Yerel STK'ların bölgesel kalkınmaya da ne gibi katkılarının olduğu da ayrı bir çalışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. yerel stk' ların bünyesinde demografik olarak farklı özellikte üyelerin veya yöneticilerin olması elde edilecek başarıyı da etkilemektedir. Yönetici durumunda ya da başkan durumunda olan kişilerin cinsiyeti dahi stk ların etkili ve verimli çalışmalar elde etmesinde etkili olmuştur.

1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Sivil toplum kuruluşlarının tanımını yapmadan önce sivil toplumun tanımını yapmak gerekmektedir. Tanım olarak "Sivil Toplum", *devlet yapısının ve devlet kurumlarının dışında kalan bir faaliyet alanını tanımlar ve bu açıdan bakıldığında devletten küçük, birey ve aileden büyük bir yapıyı belirtir.* Sivil toplum insanların yaşadıkları ortamları içine alan, onlara yön veren, onların hem sosyal hem de siyasal davranışlarını belirleyen ve günlük yaşamımızda doğrudan ilgili alanı ifade etmektedir (Özden, 2008: 11).

Sivil Toplum Kuruluşu, *devletten bağımsız olarak, tamamen gönüllü birlikteliğe dayalı ve üyelerin çıkarların ötesinde toplumsal çıkar amaçlı çalışan, kar amaçsız ve yasal çerçevede faaliyet gösteren kuruluşlara STK olarak tanımlanır* (Şahin, 2007: 31). Kar amacı gütmeyen, gönüllü ve hükümet dışı kuruluşlar olarak da tanımlanmakta olan sivil toplum kuruluşları sağlık, siyaset ve eğitime kadar birçok alanda faaliyet göstermektedir. Sivil toplum kuruluşları, kendi kendilerine hareket eden, kendi gündemlerini kendileri belirleyen, devlet ve devlete bağlı kurumlardan emir almayan, herhangi bir siyasi partiye bağlı olmayan toplumsal refah için çalışan kuruluşlardır.

Sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkma süreci Hindistan'daki Gandhi hareketi sürecinde hükümete karşı yerel halkın amaçlarını savunmak için bazı kuruluşların ortaya

çıkması ve birinci dünya savaşının ardından yıkılan Avrupa halkı için yardımlaşma kuruluşlarının oluşturulması ile başlamıştır (Arslan, 2001:125).

Sivil toplum kuruluşları küreselleşen dünyada yalnızlaşan, tek başına bir anlam ifade etmeyen, bireyselliğin giderek öne çıktığı, çıkar çatışmalarının artığı bir topluma doğru gidilirken önem kazanan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşları insanların tek başlarına güç ortaya koyamadıkları bir toplumda birlikte hareket edebilecekleri bir alan olarak faaliyet göstermektedirler.

Sivil toplum kuruluşları, üçüncü sektör, kar amacı gütmeyen sektör, gönüllü sektör ve yardımseverlik sektörü gibi terimlerde ifade edilmektedir. Sivil toplum kuruluşları özel kamu sektörünün eksik kaldığı ya da yetişemediği durumlarda sosyo- ekonomik kalkınmaya destek olmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının amacı devlet ve devlet kurumlarının karşısında güçsüz kalan toplumları desteklemek ve bilinçli vatandaşlar yetiştirmek ve güçlendirmektir. STK'lar topluma hizmet etmek amacı ile ortak amaçları gerçekleştirmek isteyen bireyler tarafından kurulmaktadır (Akatay veYelkikalan, 2007: 13).

Sivil toplum kuruluşları aslında halkın eli, ayağı, sesi ve kulağıdır denilebilir. STK' lar devlet ile halkı birbirine bağlayan köprü işlevi görmektedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları içinde bulunduğu toplumları bilinçlendirmek için çalışmaktadır. Bu kuruluşlar insanların birlik ve beraberlik içinde yaşamalarında sorunlara çözüm üretme de olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Sivil toplum kuruluşları sadece belli bir düşünde savunan ya da üreten bir kuruluş olmasının yanında projeler üreten, araştırmalar yapan ve insanlara hizmet veren, çözüm önerileri üreten bir yapıdır. Kendi ülkemizde ise sivil toplum kuruluşları denilince korkulan ve fazla içli dışlı olmadığımız bir yapı aklımıza gelmektedir. Aslında sivil toplum kuruluşları devletin ortay çıkarmış oldukları anayasal sorunları veya insanlara yeterli olmayan eksiklikleri ortaya çıkarmaya çalışmakta ve halkı devlete karşı savunmaktadır. Bütün sivil toplum kuruluşları devlete yetişmekte zorlandığı alanlarda ve eksik kaldığı durumlarda tamamlayıcı rol üstlenmektedir. Bazı sivil toplum kuruluşları ise halkı kötü alışkanlıklara karşı eğitimler vermekte ve onları bu alışkanlıklardan uzaklaştırmaya çalışmaktadır (Türker, 2011:1).

Sivil toplum kuruluşları arkadaşlıkların kurulduğu, sevgi ve saygı ortamlarıdır. Acıların ve mutlulukların paylaşıldığı, sorunlara çözümlerin üretildiği, insanların fikirlerini kolayca açıklayabildiği özgür bir nefes alma yeridir. Bu kuruluşlarda insanlar hoş vakit geçirmekte, insanların boş vakitlerinde topluma yararlı olma adına çalışmalar yaptıkları yerlerdir. Sivil toplum kuruluşları demokratik ortamların oluşturulması için çalışmaktadırlar. Buralar aktif ve sorumluluk isteyen kişilerin bulundukları yerlerdir. Sivil toplum kuruluşları insanların dini ve siyasi görüşlerine bakmaksızın her kesimden insanı bünyesinde bulundurmaktadır. Yapılacak tüm faaliyetlere de bu farklı yapıdaki insanları ortak bir amaç etrafında toplayıp yönlendirebilmelidir ve sivil toplum kuruluşları bu varsayımla hareket etmelidir (Yıldırım, 2004: 13).

Sivil toplum kuruluşları otoriter yönetim anlayışının bitip demokratik yönetim anlayışına geçiş sürecinde demokrasi kültürünün oluşmasına ve yayılmasına ve demokrasi bilincinin işlevsel hale gelmesinde önemli rol üstlenmektedir (Erdoğan, 1998:226). Halkı ilgilendiren konularda kendilerinin sözcülüğünü yaptıkları kararlara katılma sürecinin yaşandığı katılımcı demokraside sivil toplum kuruluşlarının daha aktif olarak çalıştıkları görülmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının özellikleri ise (Akay, 2012: 30);

- Özerklik,
- Gönüllülük,

- Bir kamu alanına sahip olma,
- Yasallık,
- Kar amacı gütmemek,
- Kamu yararını gözetmek,
- Şeffaflık,
- Ortak değerlere sahip bireyler bulundurmak, olarak sıralanabilir.

Sivil toplum kuruluşları toplumların gücünü gösterdikleri için olmazsa olmaz kuruluşlar arasında gösterilmektedir. Böylesi kuruluşların varlığının olmadığı toplumlarda, demokrasiden, devlet karşısında özerk bir toplumdan bahsedilemez ve otoriter bir yönetimin egemenliği ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı sivil toplum kuruluşları toplumların öneminin artmasına neden olmaktadır. Sivil toplum kuruluşları fakirliğin nedenlerini ortaya koymak ve bu nedenlere çözümler sunmak, insan haklarının ihlal edildiği şu günlerde iyi bir insan hakları oluşturmak, bölgesel ve küresel kalkınmayı sağlamak ve çevreyi korumak gibi amaçlar ile çalışmaktadır. Tüm dünya bu tür sorunlara çözümler üretmeye çalışmaktadır. Tüm bölgelere tam anlamı ile yardımlar yapılamayacağı, her yere aynı anda ulaşmanın mümkün olmadığı durumlarda yerel sivil toplum kuruluşlarının devreye girmeleri işlerin yürütülmesin de çok daha etkili olacaktır. Çünkü özel ve kamu sektörleri her zaman bu tarz sorunlara tam anlamıyla eğilememekte ya da yetersiz kalmaktadır (bütün bu nedenler sivil toplum kuruluşlarının varlığının toplumlar için ne kadar önemli olduğunun kanıtıdır (Kocabaş, 2008: 181).

Sivil toplum kuruluşlarının işlevlerine baktığımızda eğitim, sağlık, çevre, politik, dini ve kültürel alanlarda faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşların faaliyet gösterdiği hizmetlere göre şöyle sıralanabilir;

- Eğitim alanındaki sivil toplum kuruluşları; özel okullar, kolejler, üniversiteler, vb.,
- Kültürel alandaki sivil toplum kuruluşları; müzeler, opera ve tiyatrolar, hayvanat bahçeleri, vb.,
- Dini alandaki sivil toplum kuruluşları; medreseler, camiler, tekkeler, havralar, vb.,
- Yardım ve hayırsever amaçlı sivil toplum kuruluşları; sağlık kurumları, araştırma kurumları, yardım toplayan gruplar, vb.,
- Sosyal alandaki sivil toplum kuruluşları; aile planlama örgütleri, Kızılay, Yeşilay, vb.,
- Sağlık alanındaki sivil toplum kuruluşları; hastaneler, hemşire evleri, sağlık sorunlarını araştırma örgütleri, vb.,
- Politik ve siyasi alandaki sivil toplum kuruluşları; siyasi partiler, dernekler, vb.,
- Bayındırlık ve çevrecilik alanındaki sivil toplum kuruluşları; çevreci kurumlar, yeşil barış, nükleer santrale karşı mücadele eden örgütler,
- Bunlara ek olarak sivil toplum kuruluşları sosyal güvenlik hizmetleri, istihdam arttırıcı işlevleri ve gelir, servet dağılımını düzenleyici işlevleri şeklinde sıralanabilir (Oster, 1995: 36).

Yelkikalan' a göre (2007: 31-41), Sivil toplum kuruluşlarının bazı görevleri bulunmaktadır. Bunlara da kısaca değinecek olursak; demokrasi bilincini geliştirmek, küreselleşmeye katkı sağlamak, iktisadi kalkınmayı sağlamak, sosyal refah seviyesini artırmak, kamu hizmetlerine katkıda bulunmak, ekonomik işlevi yerine getirmek şeklinde sıralamak mümkündür.

2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KÜRESEL YERELİ VURGULAR

Sivil Toplum Kuruluşları birlikte hareket etme anlayışın aşılanması için çok önemli bir yere sahiptir. Bu birlikte hareket etme anlayışı yerelden başlayarak küreselleşinceye kadar birlikteliklerin oluşturulmasında çok önemlidir. Sivil Toplum Kuruluşlarının küreselleşme sürecinde öncelikle yerel düzeyde kollektif başarıyı sağlaması lazım. Yerel alanda farklılıklar yönetildikten sonra küresel alanda yönetilebilir. (Demirci, 2011:335)

3. DEMOGRAFİK FARKLILIKLAR ve YEREL SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Luthans ve diğerleri 1987 yılında yaptıkları çalışmada demografik faktörleri yaş, çalışma süresi, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi faktörler olarak belirlemişlerdir (Luthans vd, 1987). Çalışmada yaş, eğitim, çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum demografik faktörlerine ek olarak gelir düzeyi, doğup büyüdüğü yer, görev, çalışma sektörü dikkate alınmıştır. Demografik faktörlerdeki farklılıkların üyelerin düşüncelerindeki etkisinin Sivil Toplum Kuruluşu için oldukça önemlidir. Sivil Toplum Kuruluşlarının topluma hizmet etmeden önce kendi farklılıklarını iyi yönetmesi gerekmektedir.

Yerel Sivil Toplum Kuruluşları sadece belli sınırlar içinde faaliyet gösteren ve ulusal olarak hizmet etmektense yerel bir bölgede hizmet etmeyi tercih eden kuruluşlardır. Ulusal düzeyde faaliyet gösteren Sivil toplum Kuruluşlarının şubeleri Yerel STK olarak kabul edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı Kütahya'da faaliyet gösteren yerel Sivil Toplum Kuruluşlarındaki üyelerinin demografik farklılıklarının Sivil Toplum Kuruluşlarının amaçlarına ulaşabilmesindeki önemini incelemektir. Sivil Toplum Kuruluşları tüm ülke genelinde faaliyet göstermektedir. Sivil Toplum Kuruluşları ülkenin farklı bölgelerinde şubeleriyle faaliyette bulunmaktadırlar. STK'lerin farklı bölgelerdeki şubelerin ana amaçlarından biri de bulundukları bölgeye faaliyet alanlarına göre katkıda bulunmaktır. Bu katkı faaliyeti esnasında STK'de birçok üye çalışmaktadır. Bu üyeler aynı amaca ulaşmak isteseler de bazı özelliklerden dolayı birbirlerinden farklılık gösterirler. Bu farklılıklardan biride demografik farklılıklardır. Çalışma ile STK'de üyelerinin demografik farklılıklarının STK başarısı için nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Kütahya sınırları içinde faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarının üyeleri üzerinde yapılmıştır. Kütahya içinde faaliyet gösteren TEMA, Kızılay, Eğitimsen, Ticaret ve Sanayi Odası Sivil Toplum Kuruluşlarında yapılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ile üyelerin demografik farklılık algısının Sivil Toplum Kuruluşlarının başarısı üzerine etkisi araştırılırken anket yöntemi uygulanmıştır. Üyelere anket ile ulaşılmış ve anket sonuçları istatistiksel analizler ile incelenmiştir.

6. SONUÇ

Araştırma Kütahya'da faaliyette bulunan Yerel Sivil Toplum Kuruluşu üyeleri üzerinde anket ile yapılmıştır. Çalışma ile üyelerin demografik faktörlerindeki farklılıkların ve bu farklılıklardan doğan düşünce yapısının sivil toplum kuruluşunun başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Demografik farklılıkların kuruluşlarda kültürel farklılıklar kadar etkili olduğu bilinen bir gerçektir. Sivil Toplum Kuruluşu yöneticilerin başarıya ulaşmak için demografik farklılık algısına da önem vermelidir. Çalışmada sonuca ulaşmak için yapılan anketler üzerinden ANOVA ve T Testleri yapılmıştır.

KAYNAKÇA

Akatay, A. Yelkikalan. Nazan, (2007), Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük Ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayıncılık, Ankara

Akay, H. (2012), Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Anlayışındaki Değişime Etkileri, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, Yüksek Lisans Tezi.

Arsalan, O. (2001), Kuramsal Ve Tarihi Aşamalarıyla Sivil Toplum Ve Türkiye Gerçeği, İstanbul, Bayrak.

Demirci, M.K. (2011) Sivil Toplum Kuruluşları ve Küreselleşme, Editör Ali Şen, Hüseyin Atalay, Küresel Ekonomi Sorunlar ve Çözüm Önerileri Detay Yayıncılık, Ankara

Erdoğan, M. (1998). Liberal Toplum Liberal Siyaset, Siyasal Kitapevi, Ankara.

Kocabaş, F. (2008), Küreselleşme Bağlamında Kar Maçı Gütmeyen Kuruluşların Güçlendirilmesinde İnternetin Önemi, Anadolu Üniversitesi, Kamu-İş Dergisi, C:10, S:2

Luthans, B. Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents, Human Relations, s. 219 – 236

Oster, S. M., (1995), Strategic Management for Nonprofit Organizations, Oxford University Press, USA, Prentice-Hall

Özden, K. vd., (2008), Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim, Edt Ali Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Şahin, M. (2007), Kamu Ekonomisi Ve Sivil Toplum Kuruluşları, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Türker, İ. (2011), Sivil Toplum Kuruluşlarının Önemi, Anayurt Gazetesi.

Yıldırım, İ. (2004), Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları Ve Yönetişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara

BİR ÖRGÜT GELİŞTİRME SERÜVENİ

Ünsal SIĞRI, Başkent Üniversitesi, usigri@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel kapsamı, orta ölçekli bir sanayi firmasında uygulanan örgüt geliştirme ve değişim yönetimi uygulamasıdır. Firma ile doktora düzeyindeki "Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi" dersinde yer alan uygulamalar kapsamında çalışılmıştır. Reçeteci (prescribtive) türde olan bu uygulamalı araştırmanın araştırma deseni, -bir firmada baştan sona örgüt geliştirme uygulamasının ele alınmasıyla birlikte- "durum-örnek olay" çalışmasıdır. Örgüt geliştirme teori ve uygulamalarının sürekli bir değişim içinde olması, geliştirmeye açık bulunması ve farklı disiplinlerin bilgilerini de kapsayacak kadar geniş kapsamlı olması örgüt geliştirme alan yazını ve uygulaması konusunda farklı yaklaşımların ortaya konmasını sağlamıştır. Bu çalışmada örgüt geliştirme yapılan şirket, Ankara Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesinde sıcak su kazanları (boyler) üreten, yıllık yaklaşık 15 milyon TL yıllık ciroya sahip, 20 ülkeye ihracat yapan bir aile şirketidir. İşletmenin durum analizinin yapılmasının ardından, stratejik planı yapılmış, planın içerisinden kısa vadeli kazanımlar sağlayacak olan hususlar 100 Günlük Değişim Planına dâhil edilmiştir. Proje grupları kurularak 100 günlük planda ele alınan konular üzerinde çalışılmış, ara değerlendirme toplantılarıyla geribildirim ve yönlendirmelerin yapılmasının ardından İkinci 100 Günlük Değişim Planı yapılmış ve stratejik planda yer alan hedeflere ulaşma yolunda stratejilerin uygulamasına geçilmiştir. Yapılan örgüt geliştirme uygulamasında şirketin kurumsal kapasitesinin artırılması hedeflenmiştir.

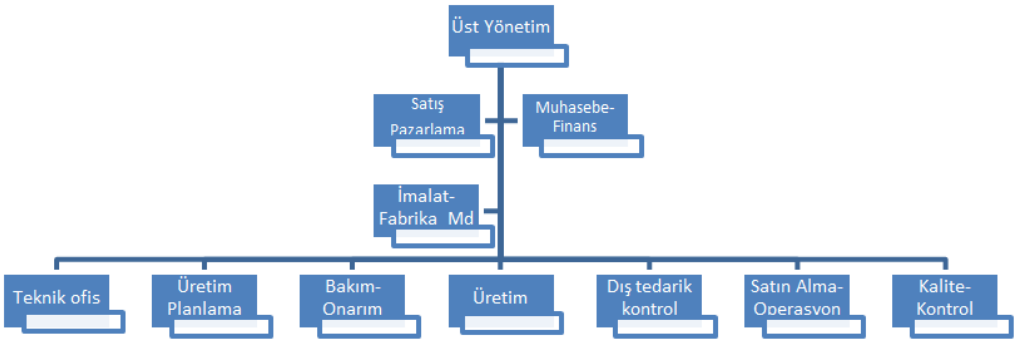
Anahtar Kelimeler: Örgüt geliştirme, Değişim yönetimi, Stratejik yönetim, Stratejik planlama

1. ÖRGÜT GELİŞTİRMEYE GİRİŞ

1950'lerin başlarında yönetim yazınında Lewin (1947)'in çalışmalarıyla yer edinmeye başlayan örgüt geliştirme alanının sınırlarının ne olduğu konusu açıklanması güç bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Burnes, 2004). Bennis örgüt geliştirmeyi; örgütlerin, yeni teknolojilere, pazarlara ve değişimin kendi hızına daha etkili ayak uydurabilmeleri için, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını değiştirmeye dönük kullanılan yöntemler olarak ifade etmektedir (Bennis, 1969). French ve Bell (1978) ise örgüt kültürü bağlamında örgüt geliştirmeyi, etkili ve katılımlı bir örgüt kültürü yaratarak, örgütün problem çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalar olarak tanımlamaktadırlar. Örgüt süreçlerini dikkate alan Beckhard (1969) örgüt geliştirmeyi, planlı müdahaleler yoluyla, örgütün etkililiğini ve sağlığını artırmak üzere girişilen planlı, örgütün bütününe yönelik ve üst yönetimce yönetilen çabalar olarak ifade etmektedir.

Uzun yıllardır incelenmesine rağmen, örgüt geliştirmenin tek bir tanımı hakkında araştırmacıların ortak bir görüşe sahip olmadığı söylenebilir. Bu zorluğu, örgüt geliştirme teori ve uygulamalarının sürekli bir değişim içinde olmasıyla birlikte araştırma ve geliştirmeye açık bulunması, farklı disiplinlerin bilgilerini de kapsayacak kadar geniş kapsamlı (Beckhard, 1969) olması yaratmaktadır. Ayrıca, örgüt geliştirme alanının sınırlarının tam olarak çizilememesi ve daha çok uygulamaya dayalı olması ve uygulama bilgilerinin tam olarak paylaşılmaması şeklinde açıklamak mümkündür. Örgüt geliştirme hem alan yazına, hem de uygulamaya yönelik olmasına rağmen, alan yazın ve uygulamanın birlikte gitmesi çok sınırlı kalmıştır. Bunun temel nedeni, uygulamaya dönük örgüt geliştirme çalışmalarının ticari değer taşıyan ve aynı zamanda ait olduğu örgüte ait ticari sır niteliğinde olan bilgiler içermesidir. Bu bağlamda, çalışmanın temel sorunsalı, alan yazın ve uygulama ile uyumlu olarak gelişemeyen örgüt geliştirme alanında teorik çerçevede bir örgüt geliştirme uygulamasının yapılması ve sonuçlarının paylaşılmasıdır. Bu bağlamda çalışmanın problemi "Bir örgüt geliştirme uygulamasının nasıl yapılacağının ortaya konmasıdır".

Bu çalışmanın temel kapsamı, orta ölçekli bir sanayi firmasında uygulanan örgüt geliştirme ve değişim yönetimi uygulamasıdır. Örgüt geliştirme yapılan şirket, Ankara Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesinde sıcak su kazanları (boyler) üreten, yıllık yaklaşık 15 milyon TL yıllık ciroya sahip, 20 ülkeye ihracat yapan bir aile şirketidir. Bir grubun altında faaliyet gösteren ve örgüt geliştirmesi yapılan ana şirkete ilave olarak; İtalyan ortaklı bir satış ve pazarlama şirketi ile Alman ortaklı bir enerji şirketi de grup çatısı altında birlikte bulunmaktadır. 1985'de kurulan şirket, 7bin metrekare kapalı alan entegre fabrikaya, 100 çalışana sahip olup, emaye kaplı boyler üretimi yapmaktadır. Üretimin %35'i yerel pazara satılırken, %65'i yabancı pazarda 20 den fazla ülkeye satılmaktadır. Şirket iç pazarda % 40 pazar payına sahip bulunmaktadır. Yarı asamble üretim yapılan fabrikada imalat kapasitesi yıllık 15 bin boyler olarak gerçekleşmektedir. ERP Kaynak Yönetim Sistemi kullanan fabrikanın, sistemde henüz uygulamaya alınamamış bazı sorunlu alanları bulunmaktadır. İşletmenin organizasyon şeması aşağıda verilmektedir:



İşletme, ülkemizde KOBİ'lerde ve aile şirketlerinde rastlanan bazı tipik sorunlara sahiptir. Fabrikada yeterli düzeyde genel bir üretim iş akış planı bulunmamakta, özellikle beyaz yakalılarda yeterli insan gücü sayısına ulaşılamadığından ideal organizasyon şeması oluşturulamamakta, kritik süreçlerde iş tanımları çok net olarak bulunmamakta (hangi işi kim yapacak, nasıl kontrol edilecek vb.), şirkette yetişmiş eleman sıkıntısı bulunmakta, ayrıca planlama ve sistem kurma konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Ayrıca, yeni üretim tesisinin kurulmasıyla birlikte mekân büyümesiyle birlikte artan maliyetler, doğru yürüyen işlerin de şirkette kötüye gitmesini engellenmesini gerekli kılmaktadır. Halen bazı yabancı şirketlerin ortaklık kapsamındaki ilgilerinin artmasıyla birlikte, görüşmelerin artması, fabrikanın marka değeri açısından olumlu bir husus olmakla birlikte, yabancıların ilgisi aynı zamanda kurumsallaşma çabalarının hızının artırılmasına önayak olmuştur.

Örgüt geliştirmede şirkette amaçlanan en iyi senaryo, üretimin arttırılması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve satışların artırılması üzerine kurgulanmıştır. Şirkette uygulanan örgüt geliştirme faaliyetlerinden temel amaç; aciliyet hissi yaratmak, değişim için itici güç (koalisyon) sağlamak, sorunlar ve çözüm alanları kapsamında ortak anlayış oluşturmak, şirkette kısa ve uzun vadeli planlama yapmak, kısa vadede, çabuk, elle tutulur sonuçlar elde etmek, uzun vadeli değişime zemin hazırlamak ve şirkette yetenek geliştirmek olarak saptanmıştır. Bu bağlamda Örgüt Geliştirme Temel Yol Haritası aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

- Stratejik Plan Yapma (Shaping)
- Değişim İhtiyacını Teşhis Etme ve Planlama (Shaping)
- Birinci 100 Günlük Örgüt Geliştirme Planının oluşturulması (Shaping)

- Uygulamaya geçiş ve Geliştirme (Launch)
- Kontrol ve Revizeler (ana müşterinin denetim-audit faaliyeti dâhil)
- Birinci 100 Günlük Planın Değerlendirmesi-Karne
- İkinci 100 gün Örgüt Geliştirme Planının oluşturulması (Scale-up)
- Uygulama
- İkinci 100 Günlük Planın Değerlendirmesi-Karne Çıkarılması
- Genel Değerlendirme, Alınan Derslerin Çıkarılması ve Öğrenme

Şirkette teknik beceri ve uygulamalar (hard skills) alanındaki eksikliklere ilave olarak, insani yönetsel beceriler (soft skills) alanında da eksiklikler bulunmaktadır. Şirkette olay sadece konu ve rakamlar değil, bir de onların arka planı bulunmaktadır. Üst yönetimdeki kişilerin birbirleriyle iletişim tarzları, iletişim zorluklarına yol açabilmektedir. Bazı yönetsel konuların gelişigüzel ve rasgele tartışılmasıyla ortaya çıkan pürüzlerin ortadan kaldırılması için düzenli Yönetim Kurulu toplantısı gerekli olmuştur. Bu bağlamda, bir Aile Anayasasının şirketin yönetsel faaliyetlerinin sistematik hale getirilmesinde önemli bir ihtiyacı karşılayabileceği değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yönetim danışmanının (örgüt geliştirmecinin) biraz da icracı olması iyi ve önemli görülmüştür, aksi takdirde bizim kültürde işe yaramayacağı değerlendirilmektedir.

2. KOBİ'LERDE ve AİLE ŞİRKETLERİNDE GÖRÜLEN TEMEL SORUNLAR

Türkiye'de KOBİ'lerde genel olarak; "birinci nesil kurar, ikinci nesil geliştirir, üçüncü nesil satar, keyfine bakar" yaklaşımı görülmektedir. KOBİ'ler ve aile şirketlerinde kurucu ile çocukları arasında yaşanan temel problemlerden bazıları örgüt geliştirme yapılan şirkette de gözlemlenmiştir. Kurucu ilk kuşağa göre bir kişi gerçek anlamda parayla uğraşınca gerçek anlamda yönetici olur. Hem kurucu patron çocukların paradan anlamadığını söyler (ödemeler, banka ilişkileri vb.) hem de orada koltukta otururken ondan başka bu işi yapacak kimse yoktur. Bu nedenle Örgüt Geliştirme Ara Değerlendirme toplantılarına yönetim kademesindeki herkesin tam katılımı, şirkette herkesin aynı dilden konuşmasına yardımcı olması ve şirketin yönetim kademesinde ortak kavramların oluşturulması açısından çok önem kazanmaktadır.

KOBİ'lerde kurumsallaşamama sorunu yani -işleri kişi yerine sisteme oturtamama- sorunu bulunmaktadır. Aslında "servis ve yemek var, yani kurumsallaştım!" yaklaşımı yaygın bir yanlış yaklaşımı ortaya koymaktadır. İşletmedeki temel ve destekleyici fonksiyonların teşhis edilmesine yönelik olarak uygulanan Değer Zinciri Analizinin eksiksiz yapılamamasıyla birlikte KOBİ'lerde üretim dışındaki faaliyetlerin ihmali görülmektedir. Dışarıdan danışmana güvensizlik ve bütçe kısıtı da KOBİ'lerde görülen yaygın sorunlardan birisidir. "Bana bir şey olmaz yaklaşımı!" ve "Rakamlar iyiyse sorun yok! yaklaşımı", KOBİ'lerde gelişmeye kapalılığı ortaya çıkarmaktadır. KOBİ'lerde üst yönetimin tam olarak profesyonelleşmemesi, otoritenin merkezileşmesini, tek sesliliği ve yeni fikirlerin çıkmamasına neden olmaktadır. Nitelikli iş görenin pahalıya patlayacağı düşüncesi ve rakipleri dikkate almadan "maliyet üzerine kâr ekleme ve mal satma" yaklaşımı da kısa vadede işlerin iyiye gittiği gibi bir fikrin yanlış olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, üretim hacminin mutlak artırılması hususu, geleceğe değil, geçmişe yönelik üretim planlarını esas almaktadır. KOBİ ve Aile Şirketlerindeki üst yönetimdeki "kuşak çatışması", deneyim ve güncel bilgi birikiminin tek bir çatı altında toplanabilmesine engel olmaktadır.

KOBİ ve aile şirketlerinde yaşanan temel ikilemlerden birisi de, "aynı anda çok fazla işe girişmek mi, konuları daha azaltıp, tam olarak mı yapmak mı?" şeklindedir. Bunun yanı sıra

sürdürebilirlik yani yapılanları kayıt altına alıp uzun vadeli bakmak şeklinde değil de sadece sonuca odaklanmak da KOBİ'lerde rastlanan temel problemlerden birisidir. KOBİ'lerde farklı zamanlarda geliştirme faaliyetleri yapılmakta, ama arkası getirilmediğinde, bilgiler rafa kaldırılmakta ve devamında sürekli iyileştirme için kullanılamamaktadır. KOBİ'lerde gerçek bir fonksiyonel teşkilatlanmaya gitmekle ilgili bir iştah olmakla birlikte, özellikle beyaz yakalı çalışanların yetersiz sayısı nedeniyle çalışanların yedeklenememesi problemi yaşanmaktadır. Örgüt geliştirme yapılan şirkette de birçok işletme fonksiyonu bir tek kişi tarafından yapılmaktadır. KOBİ'ler çalışanların kariyerlerinde bir basamak olarak görüldüğünden, yüksek bir işgücü devri yaşanmakta ve bu da işletmedeki örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi problemini beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda bilginin çoğu sadece bazı kişilerin üzerinde kalmakta, onlar ayrıldığında bilginin kurumda kalmaması problemi yaşanabilmektedir. Buna ilaveten, yetki delegasyonu olmayınca her şey yöneticilere kalmakta ve böyle olunca da şirketteki yüke omuz verenlerin sayısı azalabilmektedir. Grup hedefi ve kişisel hedefler bağlamında prim sistemlerinin uygun kurulması önemli bir faaliyet olarak KOBİ'lerin ajandasında yer almaktadır.

KOBİ'ler ve aile işletmelerinde rastlanan bu durumlarda örgüt geliştirme faaliyetleri kapsamında farklı yaklaşımlar uygulanabilir. Eğitim verilebilir, koçluk yapılabilir, stajyer bulunup proje odaklı çalıştırılabilir, bir işletme analizi (check-up) yapılabilir, iç tetkik sistemi tasarımlanabilir. Tabii ki bu yapılacakların jenerik ve şablon bir yapısı bulunmamaktadır. Dünyada değişim ve örgüt geliştirme konusunda yaklaşık 25 bin adet kitap olmasına ve bu alanda birçok profesyonel danışmanlık firması bulunmasına rağmen, değişim çabalarının üçte birinin başarısız olduğu görülmektedir. Değişim ve örgüt geliştirme çabalarının başarısızlık nedenlerine genel olarak bakıldığında, aşağıda sıralanan temel hataların varlığına rastlanmaktadır:

- Mevcut durum ve sınırlamalar konusunda bilgi eksikliği
- Üst yönetim desteğinin eksikliği veya hizalanamama
- Değişim çabasını birleştirilmiş bir program yerine bir grup faaliyetler olarak görmek
- Müşteriyi unutmak
- Şeffaflık eksikliği
- Zaferi erken ilan etmek
- Motivasyon sağlayacak kısa vadeli kazanımlar elde edememek

3. YÖNTEM

"Reçeteci" (prescribtive) türde olan bu uygulamalı araştırmanın araştırma deseni, -bir firmada baştan sona örgüt geliştirme uygulamasının ele alınmasıyla birlikte- "durum-örnek olay" çalışmasıdır. Örnek Olay çalışması, Ankara Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesinde ısı sistemleri üreten, 120 kişinin istihdam edildiği orta ölçekli bir işletme-fabrikada uygulanmıştır. Firma ile doktora düzeyindeki "Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi" dersindeki ders kitabında yer alan uygulamalar (Jones, Brazzel, 2006) esnasında irtibata geçilmiştir. Firmanın gelişime ve değişime açıklığı ve örgüt geliştirme yönündeki talebi, dersin kapsamıyla örtüştürülmüş ve ders uygulamalı olarak sahada icra edilmiştir. Çalışmada nitel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Firmanın arşivleri ve mevcut kayıt ve dokümanları incelenmiş, firma yönetici ve çalışanlarıyla "derinlemesine yarı-yapılandırılmış mülakatlar" yapılmış, firmada çalışanlarla birlikte bulunmak suretiyle "katılımcı gözlemler" gerçekleştirilmiş ve çevre, teknoloji, altyapı ve çalışanlar gibi somut-görünen unsurlar yakından incelenerek çok kanaldan

veri toplanmıştır. Bu uygulamada, stratejik yönetim kuramlarının temel araçları, yazar tarafından geliştirilen "100 Günlük Örgüt Geliştirme Modeli" içerisinde kullanılmıştır.

Bilim insanları, sahadaki uygulamacılarla irtibat tesis etmeli ve uygulamacıların ihtiyaçları ve karşılaştıkları sorunlar ışığında da araştırmalarını geliştirerek sonuçlarını uygulamacılarla paylaşmalıdır. Akademik açıdan değerlendirildiğinde bu çalışmanın örgüt geliştirme alan yazınına temel katkısı, teori ile uygulama arasındaki boşluğu uygulamalı bir çalışma ile doldurmaya çalışmak yönünde olacaktır.

Uygulama açısından katkıları;

- Alan yazında yer alan araç ve yaklaşımlar uygulanarak ve bizzat sahada çalışılarak, bir firmada değişim ihtiyacına yönelik farkındalık yaratmak,
- Değişim için itici güç (koalisyon) sağlamak, ortak anlayış oluşturmak,
- Planlama yapmak,
- Kısa vadede, çabuk ve elle tutulur sonuçlar elde etmek, uzun vadeli değişim için sağlam bir zemin hazırlamak ve
- Firmaya rekabet avantajı sağlayacak yetenekler kazandırmak için uygulamaya dönük bir model ortaya koymak konularının uygulamalı olarak incelenmesi araştırmanın diğer katkıları olarak değerlendirilmektedir.

4. ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİ

Çalışmaya konu olan örgüt geliştirme süreci kapsamında; öncelikli olarak bir işletme analizi yapılması ve sonuçlarına uygun olarak bütüncül bir örgüt geliştirme planı kapsamında İK, Yapı, Süreç, Strateji, Kültür boyutlarına bütüncül bir program kapsamında bakılması kararlaştırılmıştır. Anılan bütüncül program kapsamında; teşhis, planlama, icra ve kontrol safhaları uygulanarak insan kaynakları boyutunda şirketin insan kaynağını çekme, seçme, yerleştirme, performans yönetimi, eğitim faaliyetleri ele alınmıştır. Strateji boyutunda: planlama, çevre ile ilişkiler ele alınırken; örgüt kültürü boyutunda iletişim, motivasyon, kurumsal bağlılık, takım çalışması ve yönetim konuları ele alınmıştır. Süreç boyutunda işletmedeki operasyonel etkinlik analiz edilmiş; örgütsel yapı boyutunda; teşkilat şeması, iş analizi, iş tanımları, karar verme tarzları, yetki-sorumluluk dengesi, koordinasyon eksikliği konuları üzerinde çalışılmıştır.

Bu çalışmaya konu olan ve Aralık 2013-Mart 2014 tarihleri arasındaki dört aylık süreci kapsayan örgüt geliştirme faaliyetine, tanışma ve şirketi ve sorunları dinleme kapsamında üst yönetimle yapılan ilk toplantıyla başlanmıştır. Bu toplantıda taraflar karşılıklı olarak birbirleri hakkında bilgi almış, şirket değişim ile ilgili aciliyetini ortaya koyarken, örgüt geliştirmecinin işletmede yapıp-yapamayacakları konusundaki yetenek ve sınırlamaları ortaya konmuştur. İlk bilgilendirmeden sonra örgüt geliştirmeci tarafından hazırlanan ve bu çalışmanın ekinde sunulan "Örgüt Geliştirme Yol Haritası" ortaya konmuş ve tartışmalarla birlikte üzerinde mutabakat sağlanmıştır. Sonraki faaliyetler; hazırlanacak olan "Stratejik Plan" kapsamında; Genel, Yakın Çevre Analizleri ve İşletme Analizinin yapılması üzerinde yoğunlaşmıştır. Yine stratejik plan kapsamında SWOT Analizi ve diğer durum belirleme matrisleri yapılarak durum analizi safhası neticelendirilmiştir.

Durum analizinin yapılmasını müteakip, "Geleceğin Tasarımı" faaliyetleri kapsamında; Vizyon, Misyon yazımı, Hedeflerin netleştirilmesi konuları çalışılmıştır. İşletmede değişim sürecinde kısa vadeli kazanımlar elde etmek ve sonrasındaki uzun vadeli değişim çabalarına zemin teşkil etmek maksadıyla "100 Günlük Değişim Planı" için gerekli olan hedef ve strateji

havuzu hazırlanmıştır. Stratejik Plan için geçerli olabilecek hedef ve stratejilerin içinden kısa vadeliler seçilerek 100 gün plan kapsamına alınmıştır. Bu havuzda arta kalanlar Stratejik Planın yani uzun vadeli değişim planının parçası olarak, uzun vadede ve sürekli çalışılacak konular olarak ele alınmış ve bunlar kısa vadede dondurulmuştur. 100 günlük planın içindeki stratejiler "5N 1K" fikir üretme tekniğiyle ayrıntılandırılarak "Faaliyet Planlarına" dönüştürülmüştür. Faaliyet Planları kapsamında, işletme içinde bazı proje grupları oluşturulmuş, gruplara görevlendirme yapılarak, faaliyet planlarında kendilerine tahsis edilen konularda çalışmak üzere yönlendirilmiştir. Anılan proje grupları görevlerini almalarından 10 gün sonra dinlenmiş ve uygulama planlarının ayrıntıları alınmıştır. Değişim yöneticisi ve üst yönetimce yapılan revizeler, ilave kaynak tahsisleri, iptaller vb. ortaya konmuş ve proje gruplarının çalışmalarıyla yola devam edilmesi kararlaştırılmıştır. Havuzda Stratejik Plan kapsamında kalan daha uzun vadeli konuların hedefleri, stratejileri ve ayrıntılı faaliyet planları daha sonra 100 günlük planın uygulamasına başlanınca, rahat ve sürekli şekilde çalışılmaya başlanmıştır. Proje gruplarının çalışmasına başlamasından 30 gün sonra 100 günün planı ilgili proje grubundan yapılan sunumlar ve gelinen aşamalar dinlendiğinde, ona ilave kaynak tahsisi yapılarak veya konuyu 100 günden ana stratejik plana alış vb. gibi hususlar yapılarak yola devam edilmiştir. Bu bağlamda örgüt geliştirme sürecinde kullanılan belgelerin dinamik olması hedeflenmiştir.

100 Günlük Taslak Plan yapılmasıyla birlikte, uygulanacak olan aksiyonlar şirket içinde yetkili herkese yayımlandı. Bu süreçte ayrıca bir sonraki ilk ara değerlendirme toplantısının zamanı ve formatı önceden belirlendi. Anılan belgelerle ilgili bir klasör tutuldu ve dokümantasyon yapıldı. Örgüt geliştirme sürecine başlanınca, eş zamanlı olarak fabrika üst yönetimine eğitimler de verilmeye başlandı. Bu esnada eşzamanlı olarak yürütülen bir diğer süreç de, kısa vadeli kazanımları destekleyebilecek nitelikte, şirketin önemli potansiyel dış müşterilerinden biri olabilecek büyük bir Avrupa firmasının muhtemel tedarikçileriyle iş yapmaya başlamadan önce, tedarikçilerine uyguladığı denetim-audit için yapılacak çalışmalar oldu. Anılan şirketin bir önceki denetiminde alınan düşük puanı yükseltmek ve birlikte çalışabilmeyi sağlamak maksadıyla, ekte verilen aksiyon maddeleri üzerinde Üretim ve Kalite müdürleri ile çalışılmaya başlandı. Potansiyel müşteri firmanın denetlemesinin hazırlığı kapsamında İç Tetkik yapıldı. Üretim ve Kalite Md.lerinin üzerindeki yükün fazlalığı görülerek, kendi birimlerinin içlerinde yetki delegasyonu yapmaları teşvik edildi. Bu delegasyonda birinci basamak bir proje konusunun astlara verilerek inceletilmesi, ardından da birimler arası ortak projelere geçiş hedeflendi. Bu esnada mavi yakalı işçilere de eğitim verilmiş ve örgüt geliştirme faaliyetindeki önemli yerleri vurgulanmıştır.

100 Günlük Plan Ara Değerlendirme Toplantısı-1 yapılarak, geliştirme projelerinde görev alan grupların sunumları dinlenerek, yapılanlar anlatılmıştır. Ayrıca bu proje gruplarının, Yönetim Kurulundan ihtiyaç ve istekleri soruldu. 100 Günlük Plan Projeler Ara Değerlendirme Sonuç Raporu hazırlandı ve ilgili birimlere yayımlanarak, ikinci toplantıya kadar olan faaliyetleriyle ilgili yönlendirmeler yapıldı. Sonrasında 100 Günlük Plan Sonuç Değerlendirme Toplantısı yapıldı ve kısa vadeli sonuçlar alındı. Bunu müteakip ikinci 100 Günlük Plan ile birlikte Stratejik Plandaki hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik adımlar atıldı. Birinci 100 Günlük Planda başarılı sonuçlar alan çalışanlara ve değişimin öncüsü olan değişim ajanlarına ödül ve teşvikler verilerek değişime bağlılık konusunda örgüt çalışanlarına kuvvetli bir mesaj verilmesi sağlanmıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgüt Geliştirme süreci öncelikle stratejik yönetim kapsamındaki "stratejik planlama" aşaması ile başlamıştır. Firmanın "dış-genel çevre analizi", PEST Analizi ile yapılmıştır. Pazar analizi ve Porter'in Beş Kuvvet Analizi ile "yakın çevre (sektör-iş çevresi) analizi yapılmıştır.

Değer zinciri analizi, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve temel yeteneklerin ortaya çıkarılmasıyla birlikte "işletme analizi" yapılmıştır. Sonrasında SWOT analizi ile işletmenin iç ve dış çevresi analiz edilerek cari durum ortaya çıkarılmış ve bu çerçevede firmanın "vizyon-misyon-hedef" tanımlamaları yapılmıştır. Bu aşamadan sonra firmayı, belirlenen vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda gelecek için öngörülen konuma taşıyacak stratejileri belirlemek üzere üst düzey yöneticilerle "odak grup çalışması" yapılarak firmanın "temel, yönetsel ve işlevsel" stratejileri belirlenmiştir.

Tüm bunlardan sonra, anılan çalışmaların ışığında firmada kısa vadede üzerinde çalışılabilecek bazı temel ve kronikleşmiş değişim ihtiyacı alanları belirlenmiş ve ilk olarak firmada değer artırıcı iki alana, yani maliyetlerin azaltılmasına ve satışların artırılmasına odaklanılmıştır. Bu iki temel alanda kısa vadede başarılabilecek ana aksiyonlardan oluşan bir "Strateji Planı" hazırlanmıştır. Hazırlanan planın ilgili kısımları ilgili birimlerin kendi yöneticilerince detaylandırılmış ve detaylandırılan aksiyon planları birleştirilerek, firmanın alt kademede kısa vadede başarabileceği somut kazanımlara odaklanan "100 Günlük Örgüt Geliştirme Planı" elde edilmiştir. Planın alt bölümleri sorumlu yöneticiler ve birim çalışanlarıyla birlikte "neyin, ne zaman, kiminle, nasıl ve hangi maliyetle" yürütüleceğini ortaya koyan "projelere" dönüştürülerek üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Süreç halen devam etmektedir. Bu aşamada örgüt geliştirme uygulamacısı proje gruplarına danışmanlık yapmaya ve yardımcı olmaya devam etmektedir. 100 Günlük Örgüt Geliştirme süreci sonunda elde edilen kazanımlar değerlendirilerek daha geniş ölçekli ve uzun vadeli uygulama sürecine geçilecektir. Bu süreçte Organizasyon El Kitabinin ve Kalite El Kitabının hazırlanması, Risk Yönetim Sisteminin, İç Denetim Sisteminin ve Kurumsal Yönetim Sisteminin Kurulması gibi konulara ağırlık verilmesi planlanmıştır.

KAYNAKLAR

Beckhard, R.. (1969). Organization Development: Strategies and Models, Reading, MA: Addison-Wesley.

Bennis, W.G.. (1969). Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects, Reading, MA: Addison-Wesley.

Burnes B., (2004). "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", Journal of Management Studies , 41(6), Manchester, pp. 977-1002.

French, W.L. ve Bell, C.H. (1978). Organization Development. NJ: Englewood Cliffs.

Jones B. B., Brazzel, M. (2006) The NTL Handbook of Organization Development and Change, Wiley:Pfeiffer.

Lewin, K. (1947). "Frontiers of Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria, and Social Change". Human Relations, 1, pp.5-41.

Ekler:

Ek-1: Örgüt Geliştirme Süreci Ayrıntılı Yol Haritası

1. **Stratejik Planın yapılması** – (Gelecek Odaklı, Ortak anlayış sağlama, firmayı ileri götürmek için plan)
    a. (İşletme Dışı Stratejik Analiz1) Dış/Genel/Uzak Çevre Analizi (Fırsat-Tehdit)
        i. PEST
    b. (İşletme Dışı Stratejik Analiz2) Yakın/Sektör Çevre Analizi (Fırsat-Tehdit)
        i. Pazar Analizi
        ii. Rekabet Analizi (5 Kuvvet Analizi)
        iii. Rakip Firma Analizi
    c. İşletme Analizi – İşletme İç Çevre Analizi (Üstünlük-Zayıflık)

i. Değer Zinciri Analizi
ii. Kritik Başarı Faktörleri
iii. SWOT
iv. Maddi/Maddi Olmayan Varlık-Yetenek-Özyeteneklerin belirlenmesi
v. Kritik Başarı Faktörleri

d. Vizyon (ne ve nerede olmak istiyoruz?) : 3-5 yıl
e. Misyon (ne yapar): mevcut durum, başlangıç platformu
f. Amaçlar:
   i. Karlılık
   ii. Büyüme
   iii. Süreklilik
   iv. Ekonomik olmayan amaçlar
g. Hedefler: 1-3 yılda başarılacak ölçülebilir hususlar
h. Temel performans göstergeleri: Hedeflere ne düzeyde ulaşıldığını gösterecek kriterler
i. Hedeflere götürecek stratejilerin seçimi: Havuzdan seçilenlerin 100 günlük plana alınması, kalanların SP'da olması
   i. Büyüme (iş tanımını değiştirerek – hız ve etkililiği değiştirerek)
   ii. Küçülme (iş tanımını değiştirerek – hız ve etkililiği değiştirerek)
   iii. Durağan-Durum Sürdürme
   iv. Karma
   v. Dikey Bütünleşme (ileri:dağıtıcı-satıcı olmak/ geri:tedarikçi olmak /yatay: rakibi alma)
   vi. Kuvvetli-Yoğun Stratejiler (pazara sızma:çaba artırma, Pazar geliştirme: yeni bölgeler, ürün geliştirme)
   vii. Çeşitlendirme (yeni iş alanına girmek – ilişkili/ilişkisiz)
   viii. Çekilme (tasarruf, kısmi tasfiye, tam tasfiye)
   ix. Maliyet Liderliği (birim maliyetlerini kısma, ucuz hammadde, öğrenme eğrisi, ölçek ekonomisi, yalınlık)
   x. Farklılaştırma(rakipten iyi ürün, satış sonrası hizmet, tedarik zinciri, güçlü marka, ürün-hizmet paketi)
   xi. Odaklanmış
   xii. Bölümsel Stratejiler (Üretim, pazarlama, tedarik, lojistik, İK, teknoloji, finansman)
   xiii. Uluslararası Stratejiler
j. Stratejilere Yönelik Faaliyet/Uygulama Planı- Projeler
k. Uygulama ve Kontrol

2. Değişim İhtiyacının Teşhisi (pazardan, müşteriden, dağıtım kanalından, rakiplerden, rakamlardan, çalışandan sinyaller?)

3. **100 Günlük Değişim Planının Yapılması** (Yapı-Strateji-Süreç-İnsan-Kültür-Teknoloji unsurlarına Problem Odaklı, bakılması (vizyon:nerede olmak isteriz, hedef: vizyonun somutlaştırılmışı-SMART (maliyeti %15 azaltmak), strateji-thrust: hedefi nasıl

başarırız?-bir hedefin birkaç stratejisi olabilir(örn.maliyet yönetimi uygulayarak), strateji eylem planı: 1 stratejinin birkaç aksiyon planı olabilir, yapılacaklar listesi: ne, kim tarafından, ne zaman, nasıl, ne maliyetle yapılacak)

4. **100 Gün Plan Uygulamaya Geçiş ve Geliştirme** (Kuvvet-Alan Analizi)(Hızlı Sonuç-Rapid Results Projeleri: performans iyileştirme-müşteri memnuniyeti, süreç iyileştirme-maliyeti düşürme-altı sigma(süreç hatalarını istatistiksel önleme), strateji netleştirme, satışı artırma)

   Uygulamada liderin örnek olması, kısa vadeli sonuçlara önem, değişimde kritik hamleleri ödüllendirme, iletişim planı
5. **Kontrol ve Revizeler** (ilk 15 günde proje uygulama planlarının görülmesi ve yönlendirmeler)
6. **Birinci 100 Günlük Planın Değerlendirmesi-Karne**(hangi hedefler başarıldı, iyi yapılan-yapılmayan hususlar neler?)
7. **İkinci 100 Günlük Değişim Planı ve Uygulama** (Ölçeği büyütme-scale up)
8. **Stratejik Kontrol-Değerlendirme ve Öğrenme** (Balanced Scorecard-Dengeli Başarı Karnesi (Strateji kontrol/değerlendirme tekniği)

Ek-2: Potansiyel Müşterinin Tedarikçiyi Denetimi Kapsamında Üzerinde Çalışılan Aksiyon Listesi

Öncelik İndeksi	No.	GeliştirmeBoyutu	Zayıflık Alanı ve Aksiyonlar
80	**1.6**	**Malzeme**	Alt-tedarikçiden gelen malzemeler için hiçbir giriş kontrolü mevcut değildir.
80	**3.1**	**Makine**	R&R ilerlemiyor
80	**6.4**	**Metot**	PFMEA ilerlemiyor
80	**10.2**	**Ölçüm**	Hiçbir istatistiksel proses kontrolü gerçekleştirilmiyor.
80	**11.5**	**Yönetim**	Tesis içinde çalışanları bilgilendirmek için görsel yönetim uygulanmalıdır.
60	**12.1**	**Yönetim**	Tedarikçi kendi-alt-tedarikçilerini değerlendirmiyor.
48	**4.1**	**Makine**	Öngörücü bakım ilerlemiyor.
48	**7.2**	**Metot**	Özellikle lazerle kesme prosesi için kalite departmanı tarafından bir ilk çalıştırma onayı verilmelidir.
48	**9.2**	**Ölçüm**	Lazerle kesme için gereken ve belirlenen proses kontrolleri gereken sıklıkta yapılmıyor.
40	**6.1**	**Metot**	Akış kartlarına proses parametreleri ilave edilmelidir.
40	**6.2**	**Metot**	Ölçüm cihazı numarası kontrol planına ilave edilmelidir. Gelen kalite kontrolü ve üretim kontrol planları tek bir formda birleştirilmelidir.
40	**6.3**	**Metot**	Çalışma sayfaları ve işletim talimatları görselleştirilebilir.
40	**12.4**	**Yönetim**	Tedarikçinin; ISO 14001 ve OHSAS 18001'i almak için planları edinmesi veya yapması gerekir.
36	**8.1**	**Metot**	Yeniden çalışma/ kusurlu parçalar için tanımlamalar geliştirilmelidir.
36	**11.3**	**Yönetim**	Yılda bir kez dâhili denetim gerçekleştirilmelidir. Fakat verim bir soru işaretidir.
32	**10.3**	**Ölçüm**	Dâhili hurdalar kalite departmanı tarafından izlenmektedir; fakat tesis içindeki çalışanları bilgilendirmek için görselleştirilebilir.
32	**14.2**	**İnsan**	Tedarikçiye ILU matrisi sağlanmalıdır.
24	**4.4**	**Makine**	Kritik ekipmanlar için depolama belirsizdir, hiçbir tanımlama yoktur.
24	**6.5**	**Metot**	FPYR verileri görülebilir; fakat FPYR verilerini artırmak için önlemler alınmalıdır.
24	**10.1**	**Ölçüm**	Laboratuvarlar 20-22 derece santigrat dereceye ayarlanmalıdır.
24	**11.4**	**Yönetim**	Tedarikçi bazı verimsiz üretim yönetim uygulamalarına sahiptir; fakat bu uygulamalar geliştirilebilir.
24	**13.7**	**Yönetim**	Yangın ekipmanlarına kolayca erişilebilmelidir.
24	**13.8**	**Yönetim**	Acil çıkışlar düzenlenmiştir; fakat erişilebilirlik geliştirilmelidir.
60	**16.7**	**P&P**	Tasarım FMEA geliştirme halindedir; metodolojik değildir. Düzeltici/belirleyici işlemler gerçekleştirilmelidir.

14. OTURUM

Kurumsallaşma ve Değişim

Türk Medyasında Kurumsallaşma Söylemi: Niteliksel Bir Analiz
Burak ÇAPRAZ, Derya KELGÖKMEN İLİC, Nazlı A. AYYILDIZ ÜNNÜ, Rasim TURHAN, Jülide KESKEN

Yönetim Kurullarında Çeşitlilik: Türkiye'de Kadın Yönetici İstihdamı
Kader TAN ŞAHİN, Gamze ÖZDÜNDAR

Kurumsal Değişim ve Kolektif Kimlikler: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma
Mustafa ÖZSEVEN, Ali DANIŞMAN, Ali Süha BİNGÖL

TÜRK MEDYASINDA KURUMSALLAŞMA SÖYLEMİ: NİTELİKSEL BİR ANALİZ

Burak ÇAPRAZ, Ege Üniversitesi, burak.capraz@ege.edu.tr
Derya KELGÖKMEN İLİÇ, Ege Üniversitesi, derya.kelgokmen@ege.edu.tr
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ, Ege Üniversitesi, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr
Rasim TURHAN, Ege Üniversitesi, rasimturhan.45@gmail.com
Jülide KESKEN, Ege Üniversitesi, julide.kesken@ege.edu.tr

ÖZET

Kurumsallaşma kavramı akademik yazında olduğu kadar uygulayıcılar tarafından ortaya konulan söylemlerde de popülerliğini göstermektedir. Örgütlerde başarılı olabilmek için kurumsallaşmanın önemine sık sık değinildiği, aynı zamanda bu başarıyı yakalamak adına kurumsallaşma adı altında farklı eylemlere imza atıldığı da tespit edilmektedir. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı kurumsallaşma kavramının uygulayıcılar gözünde nasıl algılandığı ve buna bağlı olarak nasıl ifade edildiği zaman ve endüstri bazında ortaya koymaktır. Bunun yanında kurumsallaşma adına örgütlerin hangi eylemlerde bulundukları da incelenmektedir. Kurumsallaşmaya ilişkin söylemler gazetelerde çıkan haberler yoluyla taranmış ve derlenmiş, uygulayıcılar tarafından örgütlerin kurumsallaşmasına ilişkin verdikleri demeçler söylem analizine tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Söylem Analizi

1. GİRİŞ: Kurumsallaşma Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Literatürde kurumsallaşma kavramına ilişkin farklı tanımların var olduğu görülmektedir. Karpuzoğlu'nun (2003: 72) yaptığı tanım olan "Bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci" temel bir tanım olarak verilebilir.

Kurumsallaşma ve kurumsal kuram arasında da önemli bir ilişki mevcuttur. Kurumsal kuramın temeli örgütlerin yapı ve süreçlerinin, içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğini belirtir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen, 2007: 241). DiMaggio ve Powell (1983: 150) da örgütlerin sadece kaynaklara ve müşterilere ulaşmak için rekabet etmediklerini, aynı zamanda siyasi güç ve kurumsal meşruiyet için rekabet halinde olduklarını ifade etmektedir. Bu çabaların temel dayanağı baskı, zorlama ve güç kullanımından kaynaklanmasa da örgütlerin bulundukları çevrede kurumların belirlediği meşruiyet standartlarına uyum sağlama isteğinden de kaynaklanmaktadır (Zucker, 1987:446).

Kurumsallaşma Teorisi örgütlerin rekabetçi bir çevrede paydaşlarını tatmin etmek için nasıl geliştikleri ve varlıklarını nasıl sürdürdüklerini araştırır. Örgütlerin yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir yaklaşımdır. Teknik etkinliği arttırmanın yanında paydaşlar için meşruluğu arttırmak da çok önemlidir. Bu yaklaşıma göre yeni örgütler örgüt topluluklarının davranışlarını belirleyen değerler, normlar ve kurumsal çevrede belirlenen kural ve kodlara göre hareket edeceklerdir. Bu da kurumsal çevreyi oluşturur (Jones, 2001:337-338). Zucker (1987:449)'a göre kurumsallaşma süreci, örgütlerde hem örgütsel boyutta hem de çevresel düzeyde veya tek örgüt düzeyinde gerçekleşebilmektedir.

Örgütlerin kurumsallaşmaya yönelik çabaları içinde rastlanan bir sorun da eşbiçimliliktir. Aynı çevresel baskılara ve koşullara maruz kalan örgüt topluluklarının benzer örgütsel özellikler göstererek birbirlerine yapı ve işleyiş özelliği olarak benzemeleri kurumsal eşbiçimlilik olarak adlandırılmaktadır. Bu baskı ve koşullar şu şekilde oluşmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983:149):

- ***Zorlayıcı Eşbiçimlilik***

Zorlayıcı eşbiçimlilik örgütlerin bağımlı oldukları dış otoriteler tarafından empoze edilen yapı ve süreçleri kendilerine adapte etmesidir. Örgütler diğer örgütlerin zorlamaları ile bazı kuralları uygulayabilirler (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983:150). Büyük işletmelerin yavru şirketlerine veya tedarikçilerine yaptıkları zorlayıcı baskılar buna örnek olarak verilebilir.

- ***Taklitçi Eşbiçimlilik***

Örgütlerin kendi meşruluklarını artırmak için diğer örgütleri taklit etmesi, kopya çekmesi şeklinde oluşmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983:151). Belirsiz bir çevrede pazara yeni giren firmalar diğerlerinin yapı, strateji, kültür ve teknoloji özelliklerini taklit ederler. İlk aşamada taklit fazladır sonra azalır ancak yeni girenlerin farklı şeyler bulması gerekir (Jones, 2004:350). Özellikle danışmanlık şirketlerinin de etkisiyle itibarı yüksek firmaların uygulamaları küçük işletmeler tarafından taklit edilebilmektedir.

- ***Kuralcı Eşbiçimlilik***

Kuralcı eşbiçimlilik ise örgütlerde çalışan profesyonellerin meslekleri tarafından empoze edilen değer ve standartlarla tutarlı yapı ve süreçleri örgütlerine adapte etmek için baskı uygulamalarını öngörmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983:152).

2. KURUMSALLAŞMANIN BELİRLEYİCİLERİ

Çevreleriyle uyumu sağlamada bazı örgütler tarafından diğer örgütlerin meşrulaşmış faaliyetleri başarının anahtarı olarak görülmekte ve "kurumsallaşma" adı altında uygulamaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu durum zaman zaman başarılı olabildiği gibi zaman zaman da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu noktada en dikkat çeken eksiklik örgütlerin bu tür değişim çabalarında kendilerinin özgün olduğunu göz ardı edebilmesi ve meşrulaşmış uygulamaları olduğu gibi örgüte adapte etmeye çalışmalarıdır. Halbuki kurumsallaşma adımları içinde her örgüt için "neyin önemli ve uygulanabilir" olduğu değişkenlik göstermektedir.

Nitekim Colbeck (1999)'in mühendislik fakülteleri için yaptığı çalışmasında kurumsallaşma göstergeleri tartışılan meşrulaşma çabaları ışığında şu şekilde belirlenmiştir:

- ***Düzenleyici* Göstergeler:** Düzenleyici kurumsallaşma süreçleri örgütsel ve bireysel davranışlara rehberlik etmektedir. Söz konusu düzenleyici mekanizmaların ihlali yaptırımların uygulanmasına neden olmaktadır (Colbeck, 1999:3).

- **Kuralcı Göstergeler:** Kuralcı kurumsallaşma süreçleri değerlerin (değerli olan nedir?) ve normların (işler nasıl yapılamalıdır?) iletişimini içermektedir. Katılım ve uygulama süreçlerine yönelik sosyal bir çerçeve sunmaktadır (Colbeck, 1999: 4).

- **Bilişsel Göstergeler:** Bilişsel kurumsallaşma süreçleri gittikçe daha fazla kişinin işleri aynı şekilde ve uyumla kanıksanmış bir şekilde gerçekleştirmelerini içermektedir (Colbeck, 1999:5)

Scheirer (2005) kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğini etkileyen beş temel faktör üzerine odaklanmıştır: Bunlar; programın esnekliği, bir önderin varlığı, örgütün misyonu ile uyumu, algılanan faydalar ve örgütün paydaşlarının desteği şeklinde ifade edilebilir (Gafney ve

Varma-Nelson:, 2008: 59). Bu çerçevede örgüt içerisinde kurumsallaşması arzu edilen program, uygulama ya da sürecin sürdürülebilirliği sağlanabilir

Kurumsallaşmaya ilişkin Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde işletmenin kurumsallaşmasının temel göstergeleri olarak; örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, sistemli bir organizasyon yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/süreçlerin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması ile karşılaşılmaktadır. (Bayrak , 2005:49-50; Akdoğan,2000:41; Güner, 2006: 420 içinde Alkış ve Temizkan, S.74)

Çakıcı ve Özer (2008: 48) tarafından Mersin'deki KOBİ sahibi ve yöneticilerine ilişkin gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise kurumsallaşmaya yönelik algılar analiz edilmiştir. Bu çerçevede yapı ve isleyişin kurallı hale gelmesi, süreklilik kazanmak, yüksek performans ve rekabet avantajı kazanmak, yönetimin profesyonelleşmesi, planlama ve denetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik kurumsallaşmayı nitelendiren temel unsurlar olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

İşcan ve Kaygın (2009: 12) tarafından Erzurum'da faaliyette bulunan işletmeler üzerine gerçekleştirilen çalışmada ise kurumsal yönetişim ve kurumsallaşma kavramlarının benzer anlamlarda kullanıldığı fark edilmiştir. Halbuki bu kavramlar arasında önemli farklılıklar vardır. İlgili çalışmada işletmelerin kurumsallaşmamasının temelinde anonim şirket sayısının azlığı, önemli kararların alınmasında profesyonel yöneticilerden yararlanma düzeyinin düşük olması, işletmelerin destek kuruluşlarından gerekli yardımı almamaları ve bu konuda özellikle üniversite-sektör işbirliğinin istenilen düzeyde olmaması faktörleri ifade edilmiştir. Bu bağlamda açığa çıkarılan bu faktörlerin kurumsallaşma kavramına ilişkin algılara işaret ettiği ifade edilebilir.

Aksoy Alpşahin ve Çabuk (2006) ise gerçekleştirdikleri çalışmada KOBİ'lerdeki toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma üzerindeki etkilerini irdelemiştir. Bu çerçevede kurumsallaşamamanın getirdiği sorunlar olarak belirtilen; yönetim, planlama, karar alma, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon ve sistematik yapı sorunlarının üstesinden toplam kalite yönetiminin öngördüğü sistemler aracılığı ile gelinebileceği tespit edilmiştir.

Kurumsallaşmaya yönelik Türkiye'de gerçekleştirilen araştırma ve çalışma örneklerinin sayısını arttırmak mümkündür. Ancak genel bir değerlendirme yapılacak olursa kurumsallaşmaya ilişkin çalışmaların çoğunluğunun aile işletmeleri üzerine gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür (Örn: Akdoğan, 2000; Bilgin, 2007; Yıldırım, 2007; Yazıcıoğlu ve Koç, 2008). Bu noktada aile işletmelerinde kurumsallaşmanın iki farklı boyutta ele alınması gerekliliği de unutulmamalıdır. Birinci boyut şirketin kurumsallaşması, ikinci boyut ise örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşılıklı etkileşimlerinin sağlanarak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Çünkü aile değerleri ve inançları şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri yani kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir(Yıldırım, 2007).

Sönmezoğlu ve Çoknaz (2013)'in Türkiye'deki spor kulüplerinin kurumsallaşma düzeylerini inceledikleri çalışmalarında kurumsallaşmayı spor kulüplerinde zorunlu bir yönetim sistemi olarak değerlendirmişler ve ***kuralcı eşbiçimliliğin*** bir sonucu olarak özellikle UEFA kriterleri gibi uluslararası ve ulusal diğer kriterlere uygunluğun sağlanması açısından yeniden yapılanma çalışmalarının, kurumsallaşma yönünde yapılacak çalışmalarla desteklenmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. Bu çerçevede çalışmada spor kulüplerinin kurumsallaşmasında etkili olacak kriterler olarak; örgüt anayasası, profesyonelleşme, örgüt kültürü, karar alma şekli, şeffaflaşma ve hesap verilebilirlik, yetki devri, etkin iletişim sistemi

ele alınmıştır. Beş kulüp yöneticisiyle birebir mülakatların yapıldığı çalışmada bu ölçütlerden sadece profesyonelleşme, iş ve görevlerin tanımlanması, planlı olma, departmanlaşma ve sürdürülebilir sistemli bir yönetim yapısı olarak katılımcılar tarafından kurumsallaşma kapsamında ifade edilmiştir.

Şahman ve diğerlerinin (2008:6-7) özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik *145 özel sağlık kuruluşu ile yaptıkları çalışmalarında, n*itel veya nicel olarak belirlenmiş bir ***performans*** ölçütünün olması; işletmenin çevre koşulları ile çevreden gelen tepki ve isteklere hızlı yanıt verebilme ***esnekliği ile*** faaliyetini sürdürmesi; örgütün yapı ve işlevi yönünden rasyonelliği ön plana çıkaran ***sadeliği;*** yönetimin ***özerkliği*** ve belli bir düzeydeki uzlaşma ve çatışmaların ortaya çıkmasında çatışma çözüm yollarında izlenecek usullerin geliştirilmesine yönelik bir ***birlik*** oluşturulmuş olması sağlık örgütleri için kurumsallaşma ölçütleri olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada işletmenin profesyonelleşmesinin yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanmıştır (Kostova, 1999:312). Araştırma sonucunda özel hastane yöneticilerinin, yönetimde profesyonel kadrolarla çalışmanın gerektiğine inandıkları bu konuda da önemli adım attıkları sonucuna varılmıştır. Bir diğer önemli sonuç da yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir (Şahman ve diğ.,2008:20-21*).*

Bununla birlikte kurumsallaşma kavramının yaygınlaşmasında önemli etkiye sahip olan diğer bir kavram da 2000'li yıllarda iş dünyasında yaygınlaşmaya başlayan ***kurumsal yönetişim*** (corporate governance) olgusudur. Kurumsal yönetişim; bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir (World Bank, 2010:7). Bu olgu dünyada ve Türkiye'de işletmelerin kurumsallaşmasında temel bazı ilkelerin uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Kurumsal yönetim ilkeleri olarak Türkçeye çevrilen bu ilkeler ***eşitlik; şeffaflık; hesap verebilirlik ve sorumluluk***tur. İlkelerin temel amaçları; işletmenin pay ve menfaat sahiplerine (hissedarlar, çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet ve potansiyel tasarruf sahipleri) karşı yükümlülüklerinin belirlenmesi, işletme yönetiminde şeffaflığın ve bağımsızlığın sağlanması ve işletmenin finansal ve hukuki durumu ile ilgili olarak düzenli ve güvenilir bilginin kamuya duyurulması olarak ortaya çıkmaktadır (İlic, 2012:111). Yapılan literatür taramasında birçok çalışmada bu ilkelerin kurumsal yönetimin ölçütleri olarak kabul edildiği gözlenmiştir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında kurumsallaşma kavramına ilişkin derinlemesine bilgiye ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemlerinden söylem analizine başvurulmuştur. Bu çerçevede kısaca söylem kavramı ve söylem analizi sürecine değinmekte fayda vardır.

Söylem, araştırmacıların bir kısmına göre bütün konuşma ve yazma eylemlerini içerirken, bazı araştırmacılara göre ise sadece konuşma ağı türevlerinden oluşan uygulamalar olarak değerlendirilir. Foucault (1981) söylemi daha genel, tarihi ve gelişmekte olan dil uygulamaları olarak görmektedir (Potter ve Wetherell, 1987). Foucault'ya (1981) göre her birey farklıdır ve bu farklılık bireylerin söylemlerinin de farklı olmasına kaynaklık eder (Çelik ve Ekşi, 2008: 100). Nitekim Foucault (1972) dil ve söylemin sosyal ve biyolojik dünyayı tanımlamada şeffaf ve nötr olmadıklarını ifade etmektedir. Aksine sosyal ilişkileri, kurumları ve

bilgiyi yapılandırır, düzenler ve denetlerler. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde hiçbirşey söylemden bağımsız değildir. Söylem analizi, söylem üretme yolları olarak düşünülmektedir. Her sosyal araştırma gibi bu analiz türü de "verilere", "analize" ve "analiz sonuçlarına" dayanır (Sözen, 1999). Söylem analizi sadece çok özel sorunların cevaplarını aramaz, sorunun hem ne olduğu ile hem de soruna ilişkin olası çözüm yollarının neler olabileceği üzerine fikirler geliştirir (Çelik ve Ekşi, 2008: 109).

Araştırma kapsamında ulusal bazda yayın yapan gazetelerde kurumsallaşma kelimesi geçen 1394 habere rastlanmış ve bu haberlerden kurumsallaşma kavramı ile ilgili söylemde bulunduğu düşünülen 608 adet haber elde edilmiştir. Haberler analiz edildiğinde kurumsallaşma ile ilgili söylem gerçekleşen sektörler aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Tablo1. Sektörler bazında kurumsallaşma söylemi yer alan haber sayısı

Sektör	Frekans		Sektör	Frekans	Sektör	Frekans
Spor	238		Araştırma Şirketi	4	Demir Çelik	1
Özerk Kurum	67		Kargo	4	Elektronik	1
Holding	47		Otomotiv	4	Genel	1
Kamu	35		Turizm	4	Isıtma	1
Gıda	28		Yazılım	4	İletişim	1
STK	21		Bankacılık	3	Jant	1
Yazar	19		Basın	3	Kooperatif	1
Bilinmiyor	16		Bilişim	3	Maden	1
Siyaset	14		Danışmanlık	3	Porselen	1
Ulaştırma	10		Mobilya	3	Reklamcılık	1
Denetim	6		Plastik	3	Saat	1
Gayrimenkul	6		Yerel Yönetim	3	Sigorta	1
İnşaat	6		Eğlence	2	Sünger	1
Perakende	6		Enerji	2	Tarım	1
Sağlık	6		Kuyum	2	Tartım	1
Yatırım	6		Ağır Endüstri	1	Tekstil	1
Giyim	5		Alkollü İçecek	1	Yalıtım	1
Üniversite	5		Ambalaj	1		

Her sektör bazında kurumsallaşmaya ilişkin hangi söylemlerin ortaya çıkarıldığının belirlenmesi amacıyla söylemler analiz edilmiştir. Tablo 2'de ön plana çıkan sektörler bazında hangi söylemlerin daha fazla ortaya atıldığı ortaya konulmuştur.

Tablo2. Sektörlerde belirtilen söylemler (Seçilmiş sektörler için)

SPOR	Frekans
Profesyonel yönetim	37
Altyapı	12
Kurumsal kaynak yönetimi sistemi	11
HOLDİNG	
Görevlerin yeniden yapılandırılması	7
Karlılık	5
Aile ile yönetimi birbirinden ayırmak	3
KAMU	
izleme ve değerlendirme birimlerinin varlığı	4
Kamuyu aydınlatma	4
Denetim	2
İlgili Kurumlarla rolleri düzenleme	2

Söylemlerin genel analizi yapıldığında ortaya en fazla koyulan söylemlerin yeniden yapılanma, tesisleşme, büyüme, profesyonel yönetim, şeffaflık, halka açılma ve altyapının ön plana çıktığı görülmektedir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Gerçekleştirilen söylem analizi ile Türk yazılı medyasında kurum sahipleri, yöneticileri ve çalışanları tarafından ortaya konulan söylemlerin analizi yoluyla kurumsallaşma kavramının nasıl tanımlanmaya çalışıldığı ortaya konulmuştur. Bu kapsamda birçok sektörde geçen kavram olan profesyonel yönetim kurumsallaşma içinde en fazla algılanan terimdir. Sektörler bazında ise ayrımların olduğu kamu – özel sektör ayrımının yanında, belirli sektörlerin yapısı nedeni ile de kurumsallaşma kavramının farklı şekillerde lanse edildiği görülmektedir. Bu konuda belki de en iyi örnek spor kulüpleridir. Özellikle son yıllarda uluslararası üst kuruluşların kurumsallık üzerine getirdiği kurullar, başta futbol kulüpleri olmak üzere spor örgütlerinde bir zorunluluk olarak yayılmaya başladığını düşünmekteyiz. Kurumsallaşma ile kastedilenin ne olduğunun kurallar ve standartlar olarak tanımlanması da bu örgütlerde benzer kavramların ortak olarak dile getirilmesine neden olduğunu düşünmekteyiz. Gıda sektöründe, Spor örgütlerinde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında "büyüme" kavramının ortak kullanıldığını görmekteyiz. Bu tip örnekler kurumsallaşmanın aslında birçok sektörde farklı algılandığını ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma üzerine gerçekleştirilen söylemlerin zaman içinde nasıl bir değişim sergilediği de çalışma içinde araştırılmıştır. 2000'li yılların başlarında çok telaffuz edilmeyen aile anayasası, kurumsal yapılanma ve yeniden yapılanma kavramlarının artık önemli miktarlarda söylemlerde kullanıldığı görülmektedir. Bu durum kurumsallaşma kavramının ne olması ve neler yaşanması gerektiğinin artık ilgililerce bilinmeye başlandığının bir göstergesi olduğunu düşünmekteyiz. Çalışma sadece söylemler baz alınarak yapıldığından söylemin altındaki niyetin ne olduğu sorusuna cevap bulunamamıştır. Bu anlamda alanda söylemde bulunanların kurumsallaşma adına ne yaptıklarının ve elde ettikleri sonuçların da ne olduğunun incelenmesinin gerekli olduğunu düşünmekteyiz. Kurumsallaşma kavramının Türkiye'de bulduğu anlamın sadece söylemlerde değil bu tecrübelerin de etkisiyle şekilleneceğini düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

Akdoğan, A. (2000), "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss. 31-47.

Aksoy Alpşahin U. ve Çabuk A.(2006),"KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (16), ss. 39–56.

Alkış, H. ve Temizkan V., İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği, Ekonomik Yaklaşım, 21: 76, ss. 73-92.

Bayrak Kök, Sabahat (2005), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi Ve Kurumsallaşma İhtiyacı", 4. Orta Anadolu işletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs, Ankara, ss.41-55.

Bilgin, N. (2007), Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Master Tezi. Ankara

Colbeck Carol L.,(1999), Assessing Institutionalization: Indicators of Lasting Reform, Frontiers in Education Conference, 29th Annual (Volume:3: ss.1-6)

Çakıcı A. ve Özer B. S. (2008), Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, Yönetim Ve Ekonomi, 15:1, ss. 41-57.

Çelik H. ve Ekşi H. (2008), Söylem Analizi, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, 27, pp. 99-117.

DiMaggio P. J. ve Powell, W. (1983), "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, 48, pp. 147-60.

Foucault, M. (1972), The Archaeology of Knowledge, Harper and Row, New York .

Foucault, M. (1981), The order of Discourse içinde R. Young (Ed) (1981), Untying The Text: A Post-Structural Anthology (pp. 48-78). Boston: Routledge & Kegan Paul.

Gafney, Leo, Varma-Nelson, Pratibha (2008): Peer-Led Team Learning: Evaluation, Dissemination, and Institutionalization of a College Level Initiative, Innovations in Science Education and Technology Series, Vol. 16, s.59.

Güner, M. Fatih (2006), Aile İşletmelerinde İç Denetim, İç Denetimin Faydaları ve Etkin Bir İç Denetim Sistemi Oluşturmanın Yolları, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, 14-15 Nisan 2006, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, ss. 420-426

İşcan, Ö. F. ve Kayğın E. (2009), Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma, Journal of Graduate School of Social Sciences. 13 (2), ss. 1-14.

Jones, Gareth R. (2001), Organizational Theory, Design, and Change, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.

Karpuzoğlu, Ebru (2003), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 2.baskı, İstanbul, Hayat Yayınları.

Kelgökmen İlic, D. (2012), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletme Yönetimi", Farklı Bakış Açılarıyla Sosyal Sorumluluk Kitabı, Ed. Ören K., Eser, H.B., Akman, E., Pelikan Yay., Ankara.

Kostova, Tatiana. (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", The Academy of Management Review, 24(2), ss. 308-324.

Özen,Ş. (2007), "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar". A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der), Örgüt Kuramları. Ankara, İmge, pp.237-331.

Potter J., ve Wetherell, M. (1987). Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour, London: Sage.

Scheirer, M.A. (2005). Is sustainability possible? A review and commentary on empirical studies of program sustainability. American Journal of Evaluation, 26(3), 320-347.

Sözen, E. (1999), Söylem: Belirsizlik, Mübadele, Bilgi, Güç ve Refleksivite. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Sönmezoğlu, U. ve Çoknaz, D., (2013), Yönetici Bakış Açısıyla Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma (Spor Toto Süper Lig Örneği), NWSA-Sports Sciences, 2B0097, 9(1), ss.1-21.

Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., Işık, O., (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (2), ss.1-23.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, ss. 497-507.

Yıldırım, A. F. (2007). Türk aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri üzerine Isparta ilinde bir çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.

Zucker, Lynne G. (1987), "Institutional Theories of Organizations" Annual Review of Sociology, 13, pp. 443-464.

YÖNETİM KURULLARINDA ÇEŞİTLİLİK: TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİ İSTİHDAMI

Kader TAN ŞAHİN, Karadeniz Teknik Üniversitesi, kadertan@gmail.com
Gamze ÖZDÜNDAR, Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı 2011 yılında kanuni düzenlemelerde yapılan değişikliklerle birlikte, Türkiye'de kadın yönetici istihdamını araştırmaktır. Bu tarihten itibaren göreve başlayan kadın yönetici sorunundan hareketle; hangi tür şirketler ne tür kadın yöneticileri göreve getirmiş, firmaların bunlara uymasında ne gibi farklar bulunmaktadır, özellikle aile sahipliğinin, yabancı ortaklığın ve halka arz oranı gibi değişkenlerin bu ilişkiyi nasıl etkilediği gibi soruları incelemek amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır. Bu çalışma Sermaye Piyasasına Koteli 300'ü aşkın firma üzerinden 190 kadın yönetici örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışmada vekalet yaklaşımı, kaynak bağımlığı, feminist yaklaşım ve Türkiye'ye özgü koşulları ve meşruiyetin kaynağını sorgulamak amacıyla kurumsal teori kullanılmıştır. Çalışmanın analiz sonuçlarına bakıldığında kadın yönetici istihdamının ortak yönetim kurulu üyeliğini arttırdığını, yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça kadın yönetici istihdamının arttığını göstermektedir. Diğer yandan aile ortaklık oranı, yabancı ortaklık oranı ve halka arz oranı arttıkça kadın yönetici istihdamı 2011 tarihi itibariyle artmıştır.

Anahtar kelimeler: yönetim kurulları, kadın yöneticiler, Türkiye

1. GİRİŞ

Geleneksel kurumsal yönetim teorileri yönetim kurullarında kadın yönetici olgusunu oldukça sınırlı bir şekilde incelerken, son zamanlarda yapılan çalışmalarda sadece kadın yöneticilerin grup etkinliğine ve cinsiyet farklılığına göre değil de, yönetim kurullarında kadının stratejik ve operasyonel kontrol açısından da etkinliğini araştırmışlardır (Nielsen ve Huse, 2010). Vekalet yaklaşımı, kaynak bağımlılığı veya feminist yaklaşım yönetim kurullarındaki kadın yönetici istihdamını ve onların performansa etkilerini incelemişlerdir (Carter, Simkins ve Simpson, 2003; Erhardt, Werbell ve Shrader, 2003; Mahadeo, Soobaroyen ve Hanuman, 2012; Bear, Rahmon ve Post, 2010). Genellikle yönetim kurullarındaki çeşitliliğin firmanın finansal performansına, sosyal sorumluluk performansına ve hatta sürdürülebilirlikle olan ilişkisine bakılmıştır (Carter, Simkins ve Simpson, 2003; Erhardt, Werbell ve Shrader, 2003; Mahadeo, Soobaroyen ve Hanuman, 2012; Bear, Rahmon ve Post, 2010). Diğer yandan özellikle Amerika ve Avrupa kıtası ülkelerinde yönetim kurullarının kompozisyonuna ilişkin de oldukça farklılıklar gözlenmektedir. Bu farklılıklardan belki de en önemlilerden biri, literatür de yönetim kurullarında çeşitlilik, cinsiyet ve hatta etnik kimlik başlıkları altında incelenen kadın yönetici istihdamıdır (Nielsen ve Huse, 2010; Mahadeo, Soobaroyen ve Hanuman, 2012; Bear, Rahmon ve Post, 2010). Bazı ülkelerde Norveç gibi kadın yönetici bulundurma yasal mevzuatta bir zorunluluk şeklindedir (Nielsen ve Huse, 2010).

Tabii ki Türkiye'deki durum bu ülke örneklemlerinden oldukça farklıdır. Türkiye'deki Kurumsal Yönetim Kodları ilk 2003 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarihteki mevzuat bir "uy ya da açıkla" (comply or explain) prensibine dayalı daha ılımlı bir geçişi öngörmekteydi. Bu tarihten itibaren yayınlanan kurumsal yönetim uyum raporlarında ya birçok prensibe uyulmadığı ya da uyulmadıysa bile buna ilişkin hiçbir açıklamanın yapılmadığı gözlemlenmiştir (Ararat ve Yurtoğlu, 2011). Tabi ki dünya uygulamalarına bakıldığında bu prensiplerin hem bir "uy ya da açıkla" hem de bir yasal zorunluluk şeklinde uygulandığı görülmektedir. 30.12.2011 tarihli kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin tebliğ "yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulunur" şeklinde ibare konularak yeni Türk Ticaret kanunu esaslarına girmiştir. Dolayısıyla Türkiye'de henüz bu aşamada yönetim

kurullarındaki kadın yönetici sorunu üzerinde düşünülmesi gereken bir bağımlı değişkendir. Bu tebliğin SPK'ya koteli şirketlerin yönetim kurullarında nasıl bir değişik yarattığına ilişkin ilk gözlemlerimiz sonucunda, özellikle 2011 tarihi itibariyle incelenen 300 aşkın işletmede yaklaşık 190 civarında kadın yönetici bulunmakta ve bunların büyük bir kısmı da bu tarihten (2011 yılı) itibaren göreve başlamış gözükmektedir. Zorlamanın derecesi ya da meşruiyetin kaynağı zorlayıcı gibi gözükmekle birlikte (şirketlerin sınıf kategorilerine göre zorlama veya tavsiye olabiliyor); bu tarihten itibaren göreve başlayan kadın yönetici sorunundan hareketle; hangi tür şirketler ne tür kadın yöneticileri göreve getirmiş, firmaların bunlara uymasında ne gibi farklar bulunmaktadır, özellikle aile sahipliğinin, yabancı ortaklığın ve halka arz oranı gibi değişkenlerin bu ilişkiyi nasıl etkilediği gibi soruları incelemek amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yöntem olarak niceliksel bir yöntem tercih tercih edilmiştir. Logit analiz kullanılmıştır. Araştırmanın evreni olarak sermaye piyasasına koteli şirketler tercih edilmiş ve 300'den fazla firma incelenmiş ve yaklaşık olarak 190 kadın yönetici ve buna ilişkin değişkenler örneklem olarak seçilmiştir.

Bağımlı değişken: 2011 yılı itibariyle yönetim kurulunda kadın olarak göreve başlama 1 yoksa 0 olarak kodlanmıştır.

Bağımsız değişkenler: ortak yönetim kurulu üyeliği, akrabalık bağı, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye olma durumu, yönetim kurulu başkanı olma durumu olarak belirlenmiştir.

Moderatör değişken: bu çalışmada aile sahipliği oranı, yabancı ortaklık oranı ve halka arz oranı bir moderatör (etkileşim) değişken olarak kullanılmıştır.

Kontrol değişkenleri: sektör, mezuniyet durumu ve eğitim seviyesi, uyruk, görev süresi ve yaş olarak belirlenmiştir.

3. BULGULAR, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın analiz sonuçlarına bakıldığında kadın yönetici istihdamının ortak yönetim kurulu üyeliğini arttırdığını, yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça kadın yönetici istihdamının arttığını göstermektedir. Diğer yandan aile ortaklık oranı, yabancı ortaklık oranı ve halka arz oranı arttıkça kadın yönetici istihdamı 2011 tarihi itibariyle artmıştır. Moderatör etkiye baktığımız zaman aile ortaklığı arttıkça daha çok kadın yönetici istihdamı kendilerine bağlı diğer firmalara ortak yönetim kurulu üyeliği şeklinde olmuştur. Aynı şekilde aile ortaklığı arttıkça kadın yönetici istihdamı yönetim kurulu büyüklüğünü arttırmıştır. Yabancı ortaklık oranı arttıkça kadın yönetici istihdamı tam aksi yönde bağımsız kadın yönetici oranını azaltmıştır. Aynı şekilde yabancı ortaklık oranı arttıkça kadın yönetici istihdamı ortak yönetim kurulu şeklinde uygulanmıştır. Halka arz oranı arttıkça kadın yöneticilerin ortak yönetim kurulu üyeliği azalmıştır. Diğer yandan halka arz oranı arttıkça kadın yönetici istihdamı akrabalık bağını arttırmıştır.

Bu araştırmanın en önemli katkısı; 2011 yılı itibariyle yürürlüğe giren yasa ile birlikte Türkiye'de SPK'ya koteli firmalar düzeyinde kadın yönetici istihdamının belirleyicilerini ortaya çıkarmaktır. En azından bu istihdamın kaynağının bu tarihten önceki kadın yönetici istihdamının oranı ve belirleyicilerine bakarak da uygulamanın zorlayıcı mı tavsiye niteliğinde mi daha etkin olabileceğine ilişkin bir tespit yapmaya çalışmaktır. Diğer yandan bu durumun "görünürde kadın yönetici istihdamı mıdır?" sorusuna da cevap aramaya çalışmaktır.

KAYNAKÇA

Nielsen ve Huse, 2010, "The Contribution of Woman on Boards of Directors: Going beyond the Surface", Corporate Governance: An International Review, 18(2): 136-148.

Carter, Simkins, ve Simpson, 2003, "Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value", The Financial Review, 38: 33-53.

Erhardt, Werbell ve Shrader, 2003, "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance", Corporate Governance: An International Review, 11(2): 102-111.

Mahadeo, Soobaroyen ve Hanuman, 2012, "Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in on Emerging Economy", Journal of Business Ethics, 105: 375-388.

Bear, Rahmon ve Post, 2010, "The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation", Journal of Business Ethics, 97: 207-221.

Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008, "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında "icrada" görevli olmayan ve "bağımsız" üyeler", Amme İdaresi Dergisi, 4(1): 43-71.

Dünya Kalkınma Raporu, 2012, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkınma.

Ararat ve Yurtoğlu, 2011, "An Assessment of the Recent Legal Reforms Concerning "Corporate Governance" Introduced by the Capital Market Boards of Turkey", Working Paper Series, Corporate Governance Forum of Turkey, Sabancı Üniversitesi.

Board of Directors Survey, 2012, Heidrick & Struggles, Woman Corporate Directors, Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report, A Europe 2020 Initiative.

KURUMSAL DEĞİŞİM VE KOLEKTİF KİMLİKLER: TÜRK SAĞLIK ALANINDA BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN, Çukurova Üniversitesi, mozseven@cu.edu.tr
Ali DANIŞMAN, Çukurova Üniversitesi, adanis@cu.edu.tr
Ali Süha BİNGÖL, Çukurova Üniversitesi, alisbingol@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, sağlık alanında gerçekleşen kurumsal değişim sürecinde güç kazanan bir kurumsal aktörün kolektif kimliğinde nasıl bir değişim görüldüğü incelenmektedir. Sağlık alanında kurumsal girişimci olarak Ak Parti'li Sağlık Bakanlığının politikaları ile uyumlu bir çizgi sergilediği bilinen Sağlık-Sen'in sürekli yayınları üzerinde yapılan doküman incelemeleri neticesinde, Sağlık-Sen'in örgütsel alanda gücünü arttırdıkça, kendisini örgütsel alandaki kolektif sendikal kimliğinden ziyade, toplumsal düzeydeki politik kolektif kimlikle ifade ettiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Değişim, Kolektif kimlikler, Kurumsal Mantıklar, Kurumsal Çoğulculuk

1. GİRİŞ

Kurumsal değişim farklı kurumsal mantıkları yansıtan kolektif kimlikler ile etkileşim içinde gerçekleşmektedir (Clegg, Rhodes ve Kornberger, 2007; Thornton, Jones ve Kury, 2005). Kolektif kimliklerin kurumsal değişime etkisi genel olarak ortaya konuşmuş olmakla birlikte (Navis ve Glynn, 2010), örgütsel alanda kurumsal girişimcinin izlediği politikaları destekleyen kurumsal aktörlerin kolektif kimliklerinin değişen güç dengelerinden ve kurumsal değişim sürecinden nasıl etkilendikleri pek bilinmemektedir. Kurumsal değişim sürecinde yeni kurumsal yapının yerleşik hale gelebilmesi açısından kurumsal girişimciye destek veren kurumsal aktörün, örgütsel alanda güçlendikçe ve kurumsal değişim belirli bir aşamaya geldikçe, kolektif kimliklerini hangi dinamiklere göre şekillendirdiğinin araştırılması, kurumsal değişim, kolektif kimlikler ve güç seviyesi arasındaki etkileşimin anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir.

Türk sağlık alanında Ak Parti'li Sağlık Bakanlığı tarafından 2003 yılından itibaren uygulanmaya başlanan Sağlıkta Dönüşüm Programı ile kurumsal değişim yaşanmaktadır (Özseven, Danışman ve Bingöl, Baskıda). Türk sağlık alanında kamu hastaneleri kamu hizmeti mantığı altında yönetilirken 2003 yılından itibaren uygulamaya geçen sağlıkta dönüşüm programı ile işletme benzeri bir kurumsal mantığa doğru dönüşüm geçirmiştir (Özseven, vd., baskıda). Bu süreçte çoklu kolektif kimliklere sahip kurumsal aktörlerin farklı kimlikler altında tepkiler sergiledikleri ve bu kimliklerin çeşitli temellere dayandığı görülmektedir (Özseven, Danışman ve Bingöl, 2014). Sağlık alanında tepkileri kurumsal girişimcinin izlediği politikaları destekleyen söylem ve eylemler ile ön plana çıkan Sağlık-Sen, genel olarak bakıldığında Türkiye'deki diğer sendikalarda olduğu gibi, sendikal kolektif kimliği yanında politik kimliğin yansıması olarak eylem ve uygulamalarda da bulunmaktadır. Bu çalışma ile Sağlık-Sen'in örgütsel alanda yeni bir kurumsal mantık oluşurken sendikalaşma oranına göre güçlendikçe kolektif kimliklerinin nasıl bir seyir izlediği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmada ilk olarak, kurumsal değişim ve kolektif kimlikler arasındaki ilişki kuramsal çerçevede tartışılmaktadır. Sonrasında veri kaynakları ve elde edilen veriler hakkında bilgilere yer verilmektedir. Son olarak, araştırma neticesinde elde edilen bulgular sunulmakta ve çalışma sonuç bölümüyle sonlanmaktadır.

2. KURUMSAL DEĞİŞİM ve KOLEKTİF KİMLİKLER

Kurumsal değişim sürecinde, örgütsel alandaki kimi aktörler yeni kurumsal yapıyı desteklerlerken, kimi aktörler ise karşı çıkmaktadırlar (Lawrence, Winn ve Jennings, 2001). Kurumsal değişim sürecinde destekleyici aktörler ile kurumsal girişimcinin izlediği politikalara karşı çıkan muhalif aktörlerin eylemleri belirli bir üst yapıya göre şekillenmektedir (Glynn, 2008). Bu üst yapı, kurumsal aktörleri örgütsel alanda diğer kurumsal aktörlerden ayıran, onların temel yapı taşını oluşturan ve uzun bir süre boyunca bu kurumsal aktörlerde etkili olan kolektif kimlikler olarak nitelendirilmektedir (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol,ve Hatch, 2006; Glynn, 2008; Hsu ve Hannan, 2005; Melucci, 1995: 45). Kolektif kimlikler, belirli kural, işleyiş, norm, rutin ve kültürlerin örgütsel veya toplumsal düzeyde hakim olmasını isteyen bireyler topluluğunu tek bir çatı altında bir araya getiren veya toplayan yapı olarak kurumsal aktörleri ortaya çıkarmaktadır (Melucci, 1995). Örgütsel alanda, yerleşik işleyiş ve kurallardan farklı biçimde yeni işleyiş ve kuralların ortaya çıkmasını sağlayan örgütlerin oluşturdukları kolektif kimlikler de, örgütsel alanda kurumsal mantıkların değişmesinde etkili olabilmektedir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Ancak, kolektif kimlikler ile kurumsal değişim arasındaki ilişki sadece yeni kolektif kimliklerin ortaya çıkarak yeni kurumsal mantıkları ortaya çıkarmasıyla değil, aynı zamanda kurumsal değişim sürecinde kurumsal aktörlerin stratejik bir kaynak niteliğinde yeni kolektif kimlik inşa etmeleri biçiminde de ortaya çıkabilmektedir (Glynn, 2008; Kodeih ve Greenwood, 2014). Kolektif kimlik, örgütsel alanda belirli ritüel, uygulama, kültürel işaret ve semboller etrafında toplanan bireyler grubunun hemen hemen tamamı tarafından savunulan yapıdır (Melucci, 1995: 44). Kolektif kimliklerin ortaya çıkışları, ortak kültürel işaret ve sembolleri, uygulamaları ve ritüelleri savunan bireyler topluluğunun oluşmasıyla gerçekleşebilecekken, kurumsal aktörlerin bir güç kaynağı oluşturabilmek adına farklı sembol ve ritüeller etrafında sıfırdan da inşa edilebilmektedir (Glynn, 2008; Kodeih ve Greenwood, 2014). Bu durumda, kurumsal değişim sürecinde değişen güç dengelerine göre kolektif kimliklerinin yaşadığı değişimin anlaşılması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, Türk Sağlık alanında, kurumsal girişimci olarak Ak Parti'li Sağlık Bakanlığının izlediği politikaları destekleyen kurumsal aktör olarak Sağlık-Sen'in kurumsal değişim süreci içerisinde taşıdığı kolektif kimlikte nasıl bir değişim olduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır. Türk sağlık alanında, farklı kurumsal mantıkların savunucusu sendikaların kurumsal değişim sürecinin farklı dönemlerinde esas var oluş amaçlarının yansıması olan sendikal kolektif kimliklerinden ayrı, politik kolektif kimliklerinin de etkisi altında kaldıklarının işaretleri görülmektedir. Bu çalışmada kurumsal değişim sürecindeki güç dengelerinin değişimi ile birlikte hangi kolektif kimliğin daha fazla ön plana çıktığı incelenmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve VERİ KAYNAKLARI

Kurumsal değişim ile kolektif kimlikler arasındaki etkileşimin ortaya çıkarılabilmesi için Türk sağlık alanında gerçekleştirilen araştırmada doküman incelemesinden yararlanılmıştır. 2003 yılından itibaren Türk sağlık alanındaki kurumsal değişimin destekleyici aktörü konumundaki Sağlık-Sen'in, 2008-2013 yılları arasında yayınlandığı 3'ü dergi, 13'ü gazete toplamda 16 adet sürekli yayını incelenmiştir. İncelemelerde, Sağlık-Sen'in kolektif kimliklerinin ortaya çıkarılabilmesi için "Sağlık-Sen kimdir?" sorusuna cevap aranmıştır. Buna göre, incelemelerde, başta Sağlık-Sen'in yöneticileri tarafından veya üyeleri tarafından Sağlık-Sen'in kolektif kimliğini tanımlayan ifadelere odaklanılmıştır. "Hizmet sendikası/cılığı" ve "çözüm odaklı sendika" kelimelerin sayımı neticesinde elde edilen değerler toplanarak sendikal kolektif kimliğine ulaşılmıştır. Ayrıca, politik kolektif kimliği tanımlamak için "demokrat/demokrasi/demokratik ve "milli ve manevi değerler" ile "sivil toplum örgütü" kelimelerinin toplamına bakılmıştır. Ölçüm, Sağlık Sen'in kendini bu kelimelerle ifade etme

sayısının toplamının araştırmanın yapıldığı 2008-2013 arasında yıllara göre toplam sayfa sayısına bölünmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde, sayım Sağlık Sen'in incelenen yayınlarında sayfa başı ne kadar sıklıkta göründüğüne göre yapılmıştır. Sağlık-Sen'in örgütsel alandaki gücünün nasıl bir değişim sergilediğinin gösterilebilmesi için, 2006-2013 döneminde, ilgili yılda Resmi Gazete'de yayınlanan üye sayıları analiz edilmiştir.

Kolektif kimliklerde yaşanan değişimi kurumsal değişim süreciyle ilişkisini anlamak için kurumsal aktörlerin gücündeki değişime bakmanın yanında, alanda kurumsal mantıklar açısından yaşanan değişimin de dikkate alınması kolektif kimlikteki değişimin temellerini anlamada faydalı olabilecektir. Sağlık alanında kamu hizmeti kurumsal mantığından işletme benzeri bir kurumsal mantığa doğru dönüşüm yaşandığı bilinmektedir (Özseven vd., baskıda). Bu dönüşümün kapsamını görebilmek için de 2006-2013 yılları arasında Sağlık Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan yasal düzenlemelerde kamu hizmeti kurumsal mantığını ve işletme benzeri kurumsal mantığı yansıtan kelimeler sayılmıştır. Bu dönemde çıkan yasal düzenlemeler, Performans Yönetmeliği, Yönetici Birim Performans Katsayısının Uygulanmasına Dair Yönerge, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 5947 sayılı Tam Gün Yasası, 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve Verimlilik Değerlendirmesi Hakkındaki yönetmeliktir. Bu yasal düzenlemelerde kamu hizmeti kurumsal mantığını yansıtan, "Vatandaş, Genel Bütçe, Bürokrasi, Sağlık Hakkı, Yasa/l ve Hizmet" kelimeleri sayılmıştır. İşletme Benzeri Kurumsal Mantığı yansıması olarak da , "İşletme/cilik, Ücret/Gelir/Kar, Döner Sermaye / Gelirleri, Piyasa/ Koşulları, Ürün/Mal" gibi kelimeler sayılmıştır. Her iki kurumsal mantık için de kelimelerin 2006-2013 arasında yıllara göre kümülatif toplamları alınmıştır.

4. BULGULAR

Doküman incelemeleri neticesinde, Sağlık-Sen'in Türk sağlık alanında çalışanların özlük haklarının korunması açısından taşıdığı "Çözüm Odaklı Hizmet Sendikacılığı" anlayışı ile geliştirdiği sendikal kolektif kimliği ile toplumsal seviyedeki konulara karşı düşünce ve eylemlerini biçimlendiren "*Muhafazakar Demokrat*" olarak nitelendirebilecek politik kolektif kimliği olmak üzere iki tür kolektif kimliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Sağlık-Sen'in Genel Teşkilat Sekreteri Metin MEMİŞ, sendikal kimliklerini şöyle ifade etmektedir (2009, Haziran: 7):

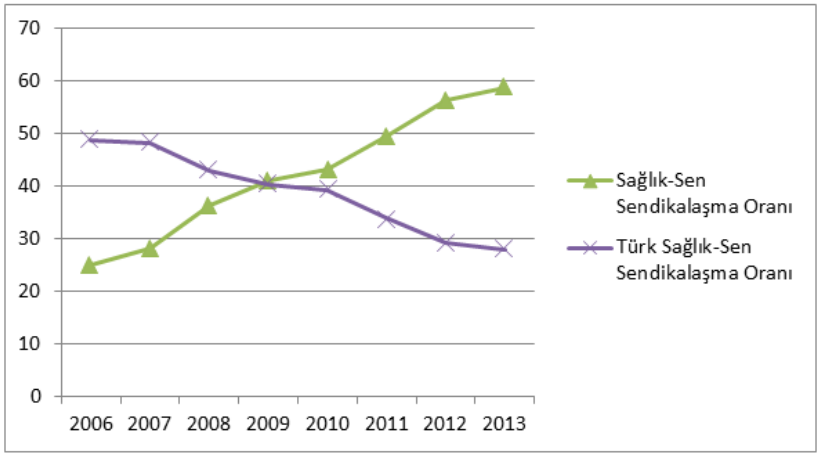
> "*…Sağlık ve sosyal hizmet çalışanlarının Sağlık Bakanlığı'nda, SHÇEK'te ve Türkiye genelinde "Genel Yetkili Sendika" olarak görmek istediği Sağlık-Sen, kendisine duyulan bu güveni boşa çıkarmayacak, "çözüm odaklı hizmet sendikacılığı" kimliğiyle ortaya koyduğu ilke ve hedefler doğrultusunda daha kararlı adımlarla yoluna devam edecektir …"*

Bu ifadeler, Sağlık-Sen'in örgütsel alandaki konulara yönelik geliştirdiği kolektif kimliğini tanımlamaktadır. Ancak Sağlık-Sen'in örgütsel alanda sadece sendikal kimliğine sahip olmadığı görülmektedir. Öyle ki, Sağlık-Sen'in toplumsal seviyedeki konularda milli ve manevi değerlere önem veren ve özgürlük ve demokrasiyi savunan politik kimliğe sahip olduğu, Sağlık-Sen Genel Mevzuat ve Toplu Görüşme Sekreteri Mustafa KULLUK tarafından ifade edilen şu cümlelerden anlayabilmek mümkündür (2009, Eylül: 14):

> *"…Bir sivil toplum örgütü olarak sendikal mücadelemiz genelde 70 milyon insanımız inanç ve ifade özgürlüğü ve demokrasi çerçevesinde insanca yaşama kavuşana dek, özelde, kutsal bir görev ifa eden 400 bin sağlık ve sosyal hizmet çalışanı sosyal ve ekonomik yönden hak ettiği yaşam standardına kavuşana dek devam edecektir…"*

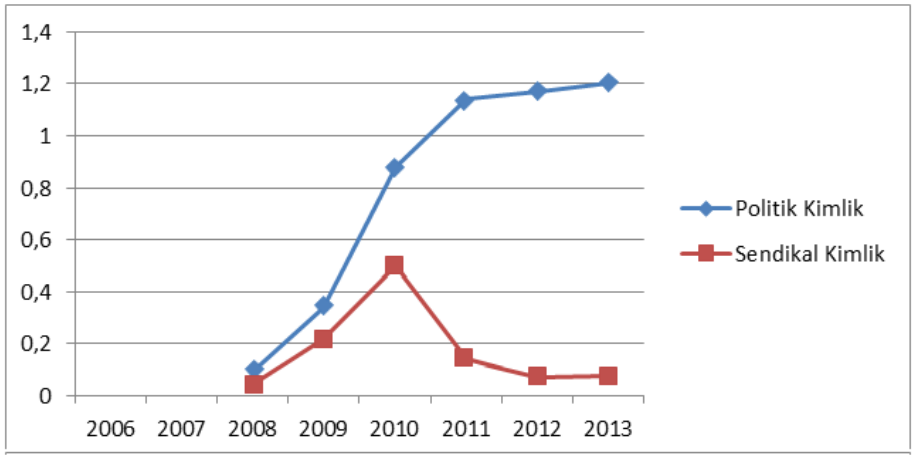
Bu söylemlere bakıldığında, Sağlık-Sen'in çoklu kolektif kimliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık-Sen'in sahip olduğu bu kolektif kimliklerin, Sağlık Bakanlığı tarafından özellikle 2006'dan sonra kamu hastanelerinin yönetiminde hayata geçirilen düzenlemeler neticesinde yaşanan kurumsal değişim sürecinde nasıl bir seyir izlediği merak konusudur. Bu merakı giderme yolunda ilk olarak Sağlık Sen'in benzer güçteki Türk Sağlık-Sen'e göre üyelik oranlarında nasıl bir değişim olduğunu görmek faydalı olacaktır. Bu değişimi Şekil 1 göstermektedir. Şekil'de görüldüğü üzere, Sağlık Sen, 2006'dan bu yana üye sayısını sürekli arttırmış, 2009'dan itibaren de alanda en güçlü sendika olarak varlığını sürdürmektedir.

Şekil 1: Sağlık Sen ve Türk Sağlık Sen'in Üyelik Oranlarında Değişim

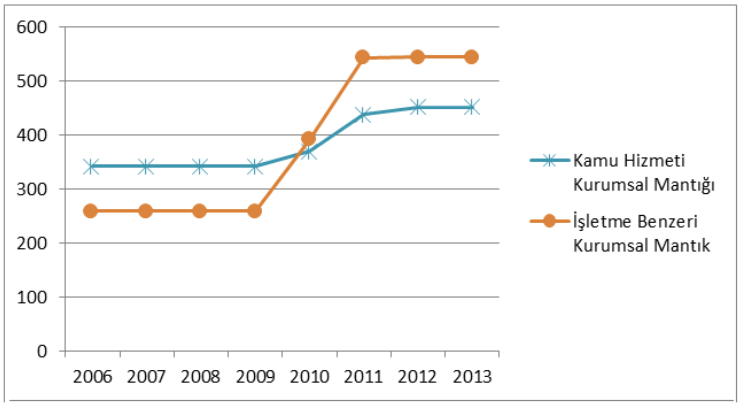


Şekil 2'de görüldüğü üzere, Sağlık Sen'in alanda gücünü arttırmasıyla taşıdığı kolektif kimlikte de bir değişim görülmektedir. Sağlık-Sen'in, sendikal kimliği 2009 yılına kadar politik kimliğiyle aynı paralelde seyrederken, en güçlü sendika haline geldiği 2009 yılından itibaren düşüş eğilimi sergilemektedir. Buna karşın politik kimliğini yansıtan ifadelerde artış eğilimi görülmektedir. Aynı dönemde, Şekil 3'te görüldüğü üzere, Sağlık Bakanlığının Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında kamu hastanelerinin yönetiminde uygulamaya koymaya başladığı işletme benzeri kurumsal mantığın kamu hizmeti mantığına oranla uygulamada daha fazla yer bulması da dikkat çekicidir.

Şekil 2: Sağlık Sen'in Kolektif Kimliklerindeki Değişim



Şekil 3: Sağlık Alanındaki Kurumsal Mantıklarda Değişim



5. SONUÇ

Araştırma bulgularına göre, örgütsel alanda gücü ele geçiren kurumsal aktörün, toplumsal seviyedeki konulara odaklanarak, faaliyet konusuna paralel geliştirilen kolektif kimliğinden ziyade, politik nitelikteki kolektif kimliğinin etkisi altında hareket etmeye başladığı ifade edilebilecektir. Ak Parti'li Sağlık Bakanlığı ile aynı paralelde politik çizgi sergileyen Sağlık-Sen, örgütsel alanda Sağlık Bakanlığının savunduğu yeni kurumsal düzen yerleşik hale geldikçe ve sendika olarak da güçlendikçe, sendikal kimliğine daha az oranda odaklanırken, politik kimlik etrafındaki tanımlamalara nispeten daha yüksek oranda eğilim göstermektedir. Sonuç olarak, kurumsal değişim sürecinde, kurumsal girişimciyi destekleyerek güçlenen kurumsal aktörler, örgütsel alana yönelik kolektif kimlikten çok toplumsal düzeydeki politik nitelikli kimliklere daha fazla yönelim sergileyebilmektedirler.

6. KAYNAKÇA

Clegg, S.R., Rhodes, C. ve Kornberger, M., (2007), "Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Identities", Organization Studies, Vol: 28, No: 4 s.495-513

Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M. ve Hatch, M.J., (2006), Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence, Journal of Management Inquiry, Vol.15 No.2. s.85-99

Glynn, M.A. (2008), "Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. içinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism içinde. Los Angeles: Sage, s.413-430

Hsu, G. ve Hannan, M.T., (2005), "Identities, Genres, and Organizational Forms", Organization Science, Vol.16, No.5, s.474-490

Kodeih, F., ve Greenwood, R., (2014), "Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity", Organization Studies, 35, No: 1, s.7-39

Kulluk, M. (2009), "İyi ve Kötünün Mücadelesi", Sağlık-Sen Gazetesi, Sayı: 2 (Eylül), s.14

Lawrence, T.B., Winn, M.I., ve Jennings, P.D., (2001), "The Temporal Dynamics of Institutionalization", Academy of Management Review, Vol: 26, No: 4, s.624-644

Melucci, A., (1995), "The Process of Collective Identity", içinde H. Johnston, & B. Klandermans (Editör), Social Movements and Culture, s.41-63, London: UCL Press

Memiş, M. (2009), Sağlık-Sen Gazetesi, "Yetkimiz Hayırlı Olsun", Sayı: 1 (Haziran), s.7

Navis, C. ve Glynn, M.A., (2010), "How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Enrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005" Administrative Science Quarterly, 55, s.439-471

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. (Baskıda), "Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru", ODTÜ Gelişme Dergisi

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. (2014), "Kurumsal Aktörler ve Güç Mekanizmaları: Türk sağlık Alanında Bir Araştırma*" V. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı (7-8 Şubat 2014/ İstanbul)İstanbul Şehir Üniversitesi*, s.1-20

Sağlık Bakanlığı, 2010. 05 KASIM 2010 Tarihli ve 44101 Sayılı Makam Onayı ile 01.10.2010 Tarihinden İtibaren Yürürlüğe Konulan Yönetici Birim Performans Katsayısının Uygulanmasına Dair Yönerge, http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/mevzuat/performansa_dayali_ek_odeme_sistemi/05yoneticiislen.pdf-Erişim Tarihi: 27.03.2014

Sağlık Bakanlığı, 2012. Kamu Hastane Birlikleri Verimlilik Değerlendirmesi Hakkında Yönerge, http://www.tkhk.gov.tr/Eklenti/310,kamu-hastane-birlikleri-verimlilik-degerlendirmesi-hakk-.pdf?0-erişim tarihi.27.03.2014

Thornton, P.H., Jones, C. ve Kury, K., (2005), "Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing", Research in the Sociology of Organizations, 23, s.125-170

Thornton, P.H., Ocasio, W., ve Lounsbury, M. (2012), The Institutional Logics Perspective. Oxford University Press. Oxford.

YASAL METİNLER

Resmi Gazete. 2006. Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum Ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik. RG Sayı: 26166 12 Mayıs 2006. Ankara.

Resmi Gazete. 2006. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. RG Sayı: 26200 Kanun No: 5510 16 Haziran 2006. Ankara.

Resmi Gazete. 2006. Kamu Görevlileri Sendikalarının ve Konfederasyonlarının Üye Sayılarının Tespitine İlişkin Tebliğ. RG Sayı: 26221. 7 Temmuz 2006. Ankara.

Resmi Gazete. 2007. Kamu Görevlileri Sendikalarının ve Konfederasyonlarının Üye Sayılarının Tespitine İlişkin Tebliğ. RG Sayı: 26575. 7 Temmuz 2007. Ankara.

Resmi Gazete. 2008. Kamu Görevlileri Sendikaları ve Konfederasyonlarının Üye Sayılarının Tespitine İlişkin Tebliği. RG Sayı: 26927. 5 Temmuz 2008. Ankara.

Resmi Gazete. 2009. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikalarının Sayıları ve Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2009 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 27281. 7 Temmuz 2009. Ankara.

Resmi Gazete. 2010. Üniversite ve Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. RG Sayı: 27478 Kanun No. 5947. 30 Ocak 2010. Ankara.

Resmi Gazete. 2011. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları ile Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2011 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 27987. 7 Temmuz 2011. Ankara.

Resmi Gazete. 2011. Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. RG Sayı: 28103 (Mükerrer).KHK/663. 2 Kasım 2011

Resmi Gazete. 2012. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları ile Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2012 Ağustos İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 28380. 10 Ağustos 2012. Ankara.

Resmi Gazete. 2013. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları ile Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2013 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 28699. 6 Temmuz 2013. Ankara.

15. OTURUM

Strateji ve Performans İlişkisi

İş Sağlığı, Bilgi Yönetimi, Kalite Güvence ve Akreditasyon Benzeri Kurumsal Uygulamaların Yalın İç Girişimcilik Aracılığıyla Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Üzerinde Etkisi Var mı?
Tuna USLU

İşlemsel ve İlişkisel Mekanizmaların Örgütler Arası Performans Üzerine Etkileri
Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN, Josef WİNDSPERGER

Türk Yat Yapım Sektöründe Stratejik Grupların Performansını Etkileyen Faktörlerin Analizi
Eren Durmuş ÖZDEMİR, Fulya SARVAN

İŞ SAĞLIĞI, BİLGİ YÖNETİMİ, KALİTE GÜVENCE VE AKREDİTASYON BENZERİ KURUMSAL UYGULAMALARIN YALIN İÇ GİRİŞİMCİLİK ARACILIĞIYLA BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK ÜZERİNDE ETKİSİ VAR MI?

Tuna USLU, Gedik Üniversitesi, tunauslu@gmail.com

ÖZET

Çağımızda örgütlerin en önemli kurumsal altyapı araçları arasında bilgi yönetimi, iş güvenliği, kalite ve standardizasyon kavramları yer almaktadır. İş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan ilk dönem müdahaleler risk gerçekleştikten sonra iyileştirmeye dönük uygulamalar olsa da, daha sonraları bu anlayış yerini iş sağlığı ve güvenliği konusunda önleyici nitelikteki ve işçinin psikolojik ve sosyal durumu ile ergonomi, iş yükü, işyeri koşulları ve yönetsel uygulamaları da kapsayan bir yaklaşıma bırakmıştır. Günümüzde iş sağlığı ve güvenliği konusunda örgütsel bir kültür ve iklim anlayışı, bir güvenlik yönetimi yaklaşımı hâkimdir. Ancak bu kurumsal araçların ve altyapının, yeni bir kavram olan, müşterinin ihtiyacını karşılayacak en yalın ve sade ürün veya hizmeti piyasaya sürmek üzerine kurulu "yalın girişimcilik" yaklaşımı ile ilişkisi henüz bilinmemektedir. Yalın girişimcilik geleneksel modellerin aksine insan odaklı olarak müşteriden kaynağa doğru bir süreç modelini iş ortamında oluşturma üzerine kuruludur, bu nedenle bir bakıma sürecin son noktası kurumsal araçların iç ve dış müşteriye uygun olarak yapılandırılmasıdır. Ayrıca işletmeler açısından bu araçlardan hangilerinin çalışanların iç girişimciliği üzerinde daha etkili olduğunun tespiti de önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bu araştırmada, kurumsal uygulamaların çalışanların yalın girişimciliği aracılığıyla çalışan performansına etkisi ve aynı zamanda bu aracılıkla örgütsel verimlilik üzerinde etkili olup olmadıkları sorgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: iş sağlığı ve güvenliği, bilgi yönetimi, kalite yönetimi, yalın girişimcilik, örgütsel verimlilik

1. GİRİŞ

Kurumlarda bilgi yönetimi, kalite iyileştirme, iş sağlığı ve tesis güvenliğinin örgütsel çıktılarının yanında doğrudan çalışanlara da olumlu etkileri bulunmaktadır. Kalite ve yönetim teknikleri gibi kurumsallaşma araçları sayesinde girişimcilik ortamının ve örgütsel verimliliğin sağlanması da beklenmektedir. Bu araştırmanın amacı, kamu sektöründeki ve özel sektördeki işletmelerde kurumsal uygulamaların yalın iç girişimcilik aracılığıyla çalışanların bireysel performans algısı ve örgütün verimliliği üzerinde etkili olup olmadığını saptamaktır.

2. KURUMSAL UYGULAMALARIN ÇALIŞANLARA ETKİLERİ

Güvenlik iklimi, çalışanların iş ortamına ilişkin güvenlik algıları ya da işyerinde güvenlik amaçlı uygulanan politikalar, prosedürler ve eylemlerle ilgili bireysel algılar olarak tanımlanabilir (Clarke, 2010). Akreditasyon standartları ve uluslararası süreç modellerinin kurum ve çalışanlar üzerinde de farklı etkileri bulunmaktadır (Uslu ve diğerleri, 2010). Bu kurumsal araçların ve altyapının, yeni bir kavram olan, müşterinin ihtiyacını karşılayacak en yalın ve sade ürünü veya hizmeti piyasaya sürmek üzerine kurulu "yalın girişimcilik" yaklaşımı ile ilişkisi henüz bilinmemektedir. Ayrıca işletmeler açısından bu araçlardan hangilerinin girişimcilik ve inovasyon üzerinde daha etkili olduğunun tespiti de önemli bir avantaj sağlayacaktır. Yalın yaklaşımlar, uzun süredir üretim yönetiminde optimizasyon ve süreç iyileştirmeye yönelik kullanılmaktadır. Yalın girişimcilik ise, müşteri talepleri odaklı olarak süreçlerin en iyilenmesine yönelik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkıyor. Yalın girişimcilik geleneksel modellerin aksine insan odaklı olarak müşteriden kaynağa doğru bir süreç modelini kurgulama üzerine kuruludur (Ries, 2011), bu nedenle bir bakıma sürecin son noktası kurumsal araçların modele uygun olup olmadığının ölçülmesidir.

2.2. Kurumsal Standartlar ve Kalite Yönetimi

Kalite, ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesi olarak tanımlanır. Üretim ile ilişkili olarak ortaya çıkan kalite kavramı, zaman içinde bir yönetim felsefesine dönüşmüştür. Farklı sektörlere yönelik çalışmaları incelediğimizde, hizmet sektöründe kalite "hizmet sisteminin çeşitli öğelerinin, standartlara uygunluk ya da mükemmellik derecesi" olarak tanımlanmaktadır.

Çağımızda kurumsallaşmayı amaçlayan tüm işletmelerin en önemli yaşamsal kaynakları arasında kalite kavramı yer almaktadır. Kar elde etmek ve topluma hizmet amacıyla faaliyetlerini yürüten işletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri ise kaliteli mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır (Yılmaz, 2007: 1). Bu bağlamda kalite iyileştirme sürecinin hem örgütsel hem de bireysel birçok olumlu sonucu vardır. Daha çok üretimin yapılması, verimliliğin artması, devamsızlık ve işten ayrılmaların azalması, bölüm içi ve departmanlar arası ilişkilerin güçlenmesi gibi örgütsel sonuçların yanı sıra, çalışanların kendini daha iyi hissetmesi, yetkin olma hissinin artması, adil ödül dağılımı ve beraberinde gelişen güven duygusu gibi bireysel sonuçları da mevcuttur. Ayrıca kalite iyileştirme sürecinde çalışanların karar alma sürecine katılımları onların işlerine karşı motivasyon düzeyini arttırmakta, işlerini daha fazla sahiplenmelerine sebep olmakta ve güçlendirilerek inisiyatif almaları sağlanmaktadır.

2.3. Bilgi Yönetiminin Çalışanlara Etkileri

Yirminci yüzyılın ilk yarısındaki savaş ve buhranlar sonrasında yaşanan sosyal, ekonomik ve yapısal gelişmeler bilgi temelli ürünlerin ve hizmetlerin gelişmesine olanak sağlamıştır. Bu dönemde yaşanan bilişim ve ulaşım alanındaki teknolojik gelişmeler öncelikle veri ve enformasyonun işlenmesine ve yayılmasına daha sonra da bilginin değerlendirilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Bu değişim ile beraber zamanla bilgi araçlara, süreçlere ve ürünlere katma değer olarak eklenmeye başlamıştır (Drucker, 1994). Drucker bilgi yönetiminin gelecekte kurumların başarılı olabilmelerinin tek yolu olarak görürken, Nonaka ve Takeuchi (1995) ise sürekli yenilik geliştirmenin yolunun içsel ve dışsal bilgi kavramlarıyla bir bilgi tabanı yaratmayla mümkün olabileceğini savunmaktadır.

Barutçugil (2002) bilgi yönetimi kavramını bilgiyi yaratma, elde tutma, paylaşma ve geliştirme bir yol olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bilgi yönetimini, örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bilginin tüm ajanlara (bireylere, takımlara ve bütün örgüte) kolektif ve sistematik olarak sunulması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplin olarak değerlendirmektedir. Böylece sürece bilgi iletişimi kavramını ve uygulamalarını da dahil etmektedir.

Bilgi yönetimi kavramı ve eş güdümlü olarak yaşamalarımıza giren bilişim ve bilgi teknolojileri yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da köklü değişiklikler yaratmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi örgüt yapısını, iş ve çalışma yöntemlerini, yönetici ve çalışan profilini ve genel olarak iş yaşamını değiştirmekte ve özellikle örgüt içi ve dışı iletişimde yeni modeller ortaya koymaktadır. Kurulan bilgi yönetimi sistemi ve bilişim teknolojileri aracılığıyla kurumun stratejisi, genel performansı ve diğer birimlerin çalışmaları hakkında bilgilendirilen çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederek bireysel ve örgütsel hedeflerine daha kolay erişmektedir. Bilgi paylaşımı ve işbirliği artışı, daha yetkili ve özerk çalışanlar, karşılıklı iletişim imkânları, kolaylaştırılmış örgütsel öğrenme süreçleri, iş yaşamının artan kalitesi ve iş-özel yaşam dengesinin çalışanların kendi özerkliklerine geçmesi ile geleneksel duvarların yıkılması ve paylaşım ile işbirliği kültürünün oluşturulması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Görüldüğü gibi, kurumlarda her türlü bilgi, beklenti, duygu ve düşüncenin paylaşılması sonucu oluşan etkileşimin, hem sosyal hem de örgütsel işlevleri vardır. Bu işlevler, eğitim ve gelişim, bütünleşme, ikna etme, ara bulma, güdüleme, iletişim, koordinasyon ve çatışma yönetimi olarak sıralanabilir (Saal ve Knight, 1988; Özçağlayan, 1998). İşleyişin hedeflenen kaliteye ulaşması ve karar verme mekanizmalarının sağlıklı şekilde çalışması için kurum, çalışanlarına iş süreçleri ile ilgili tüm bilgileri aktarmalıdır (Uslu ve Demirel, 2003: 176). İşletmeleri rekabetçi hale getirmek için gerekli bilginin tüm çalışanlara aktarılması da kurumda geri besleme mekanizmasının bulunduğu etkin bir iletişim modelinin varlığı ile sağlanır (Uslu ve Demirel, 2003).

Bilgi yönetimi faaliyetlerinde iletişim yöntemleri, teknikleri ve kanalları ağırlıklı olarak kullanılmaktadır, bu nedenle de bilgi yönetiminin işletme boyutuna göre iletişim boyutunun daha ağır bastığı belirtilmektedir (Çapar, 2002), yani bilgi yönetimi uygulamaları iletişim aracılığıyla çıktıları etkilemektedir. Kurumlarda bilginin paylaşılabilmesi için çalışanlarla iletişim ve sosyal etkileşim kurmanın önemini kavramış yöneticilere ve kurumsal bir yönetime ihtiyaç vardır, çünkü işletmedeki bireylerin sosyalleşmesi aynı zamanda bilgi yönetiminin dinamiklerinden bir tanesidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 71).

2.4. İç Girişimcilik ve Yalın Girişimcilik

İç girişimcilik, çalışanların örgüt içindeki yenileşim faaliyetlerine zihinsel olarak katılması olarak tanımlanabilir. Bu kavramı Pinchot (1985) yenilik yaratmak için sorumluluk üstlenen hayalperestlik olarak tanımlamıştır. İç girişimcilik kurum içinde yenilik yaratma ortamının varlığına bağlıdır (Morris ve Kurakto, 2002). İç girişimciler, kuruma yönelik bir girişimcilik eğilimi olan, geliştirdikleri yeni fikir ve yöntemleri işletmenin performansını artıracak şekilde eyleme dönüştürebilen çalışanlardır (Kirby, 2003).

Diğer taraftan Ries (2011) yalın girişimciliği, belirsizlik ortamında insan odaklı bir yaklaşımla müşteriden toplanan bilgilere dayanarak, en az kaynak ile en basit ve çevik biçimde etkin yeni iş süreçleri, ürün veya hizmet geliştirme metodolojisi olarak tanımlamaktadır. Aslında girişimcilik, basit ve sürdürülebilir bir iş modelini arama çabasıdır. Yalın girişimcilik sürecindeki amaç ise, en sade şekilde müşteriye ulaşarak, en hızlı şekilde geri bildirim almak, ölçümler sayesinde bu döngüden altyapıya ve doğru modele yönelik çıkarımlar sağlayabilmektir. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasındaki sebeplerin başında, çoğu girişimin aslında başarısız olacağına yönelik varsayım yatmaktadır. Diğer taraftan yalın girişimcilik ise, sorunları tespit etmek için müşterinin yönlendirmesiyle iş yapma şeklinin iyileştirilmesi üzerine kuruludur. Ries, bu yöntemi "kur-ölç-öğren" basamaklarıyla tanımlamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Kurumsal uygulamaların, örgütsel ve bireysel etkileri ile ilgili literatürde ve Türkiye'de yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır. Yaptığımız görgül çalışma için İstanbul'da kolayda örneklem yöntemiyle 312 çalışana anket doldurtulmuştur. Cevaplayanlara, her bir maddeye ilişkin değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayacak 6'lı bir ölçek sunulmuştur (1= Hiçbir zaman, 6= Her zaman). İstatistiksel veriler SPSS ve AMOS aracılığıyla değerlendirilmiştir. Çalışmadaki hipotezler;

H1. Kamu sektörü ve özel sektör arasında, iş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme, bilgi yönetimi, yalın iç girişimcilik, algılanan bireysel performans ve örgütsel verimlilik açısından anlamlı farklar bulunmaktadır.

H2. İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme, bilgi yönetimi, yalın iç girişimcilik, algılanan bireysel performans ve örgütsel verimlilik arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.

H3. İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme ve bilgi yönetimi yalın iç girişimcilik aracılığıyla algılanan bireysel performansı olumlu etkilemektedir.

H4. İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme ve bilgi yönetimi örgütsel verimliliği olumlu etkilemektedir.

H5. İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme ve bilgi yönetimi dolaylı olarak yalın iç girişimcilik aracılığıyla da örgütsel verimliliği olumlu etkilemektedir.

3.1. Envanterdeki Ölçekler

Anketteki ölçekler için JCI Akreditasyon Standartları'nın (JCI, 2010) Organizasyonel Odaklı Standartlar başlığı altında bulunan "Kalite İyileştirme" (2010: 145-163) ile "Bilgi Yönetimi" bölümündeki (2010: 229-245) ana maddelerden yola çıkılarak hazırlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. "İş Sağlığı ve Güvenliği"ni ölçmek için Choudhry ve arkadaşlarının (2007) derlediği anket sorularından uyarlanmış 9 adet ifadeler ile JCI Akreditasyon Standartları'nın (2010) Organizasyonel Odaklı Standartlar başlığı altında bulunan ilgili bölümdeki ana maddeler kullanılmıştır.

Çalışanların kurumlarındaki girişimciliğini tespit etmeye yönelik kullanılan "Yalın İç Girişimcilik" ölçeği Ries (2011) ile Erdem ve arkadaşlarının (2011) çalışmasındaki önermelerden yola çıkılarak, bireyin iç girişimciliğine yönelik değiştirilerek hazırlanmıştır.

"Bireysel İş Performansı" ise, Williams ve Anderson (1991), Welbourne ve arkadaşları (1998), Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ölçeklerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. "Örgütsel Verimlilik" için Staples ve Ratnasingham'ın (1998) önermeleri kullanılmıştır.

3.2. İstatistiksel Araçlar

Varimax döndürmesiyle belirlenen faktör ve alt boyutların güvenilirliğinin belirlemesinde Cronbach Alpha katsayılarından yararlanılmış ayrıca demografik bulgulara yönelik analizler, fark testleri ve regresyon analizleri için de SPSS 18 programı kullanılmıştır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmamıza katılan 312 çalışanın %37'si kadın, %63'ü erkek ve ortalama yaşları 40'tır. %10'u lise, %90'ı ise üniversite mezunu ve %30'u ayrıca lisansüstü derecesine sahiptir. %35'i kamu sektöründe çalışan katılımcılar ortalama 18 yıla yakın süredir çalışma hayatının içinde ve yaklaşık olarak 10 senedir aynı işletmede çalışmaktadır.

Kadınların %47'si ve erkeklerin %71'i olmak üzere tüm katılımcıların %62'si kendi işini kurup bağımsız ve girişimci olma fikrine olumlu yaklaşmaktadır. Lise ve altı eğitime sahip olanlarda ise, girişimcilik eğilimi (%54) düşmektedir. Örneklemin %72'si girişimciliği tam zamanlı bir iş olarak değerlendirirken, %28'i maaşlı bir işin yanında ikinci bir gelir kaynağı olarak düşünmektedir.

Faktörlerin ve tüm alt boyutların Cronbach Alpha değerleri %70'in üzerinde tespit edildiği için ölçekler kabul edilebilir olarak nitelendirilmiştir. 12 ifade, "İç Girişimcilik", "Yalın Yönetim" ve "Çalışma Arkadaşlarına Destek" olmak üzere 3 boyuttan oluşan "Yalın İç Girişimcilik" ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %59 olarak tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Yalın İç Girişimcilik Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Yalın İç Girişimcilik	**Madde Ağırlığı**
Faktör 1: İç Girişimcilik (Boyut Açıklayıcılığı=%23,106/Cr. Alfa=%82,9)	
65 Kurumuma uzun vadede gelir sağlayacak yeni ve inovatif yollar öneririm.	,730

72 Yaptığımız işin finansal perfomansı hakkında bilgi arayıp bulurum.	,658
43 Kurumumun ilerlemesi ve sürekliliği için yapıcı önerilerde bulunurum.	,648
87 Çalışma alanımla ilgili bütçe artırımı teklifi hazırlarken kendime güvenirim.	,618
Faktör 2: Yalın Yönetim (Boyut Açıklayıcılığı=%22,944/Cr. Alfa=%74,6)	
128 Fikir, tasarı ve eylemlerimde ölçülü davranırım.	,525
108 Sorunları çözebilecek yeni yöntemler tasarlayabilirim.	,519
131 Bir işe girişirken sonuç ve etkilerini düşünürüm.	,500
70 Ortaya koyduğum davranışların etki ve sonuçlarını gözlemlerim.	,486
79 Yeni durum ve aşamalarda, fiilen olabildiğince fazla bilgi toplarım.	,486
58 İş yapma şeklimi edindiğim deneyimlerin ışığı altında yenilerim.	,398
Faktör 3: Çalışma Arkadaşlarına Destek (Boyut Açıklayıcılığı=%13,292/Cr. Alfa=%71,4)	
134 Yaşamlarını iyileştirmeleri için arkadaşlarıma yapıcı önerilerde bulunurum.	,557
141 İşleri daha verimli yapacakları yeni yollar denemeleri için çalışma arkadaşlarımı cesaretlendiririm.	,557
N	298
Açıklayıcılık Yüzdesi:	59,342
KMO Değeri:	,757
Bartlett Manidarlık:	,000
Yaklaşık Ki-Kare:	415,599

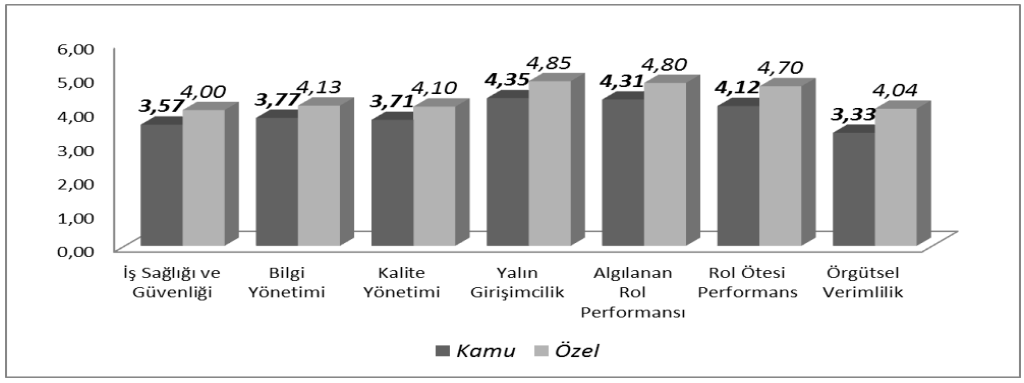
15 ifade, "Algılanan Rol" ve "Rol Ötesi" olmak üzere 2 boyuttan oluşan "Bireysel İş Performansı" ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %68 olarak tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Bireysel Performans Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Bireysel Performans	**Madde Ağırlığı**
Faktör 1: Algılanan Rol Performansı (Boyut Açıklayıcılığı=%35,508/Cr. Alfa=%92,7)	
Üstüme düşen birim ve takım hedeflerimize ulaşırım.	,795
İşimde rakiplerime kıyasla daha başarılıyım.	,790
Çalışma arkadaşlarıma göre iş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	,768
Yaptığım işin olumlu sonuçları üzerinde, bireysel etkim yüksektir.	,763
İşimin kalitesiyle standartlara fazlasıyla ulaşırım.	,758
En az kaynakla en fazla işi yaparım.	,721
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,715
İş tanımımda belirlenmiş görev ve sorumlulukları karşılarım.	,704
Faktör 2: Rol Ötesi Performans (Boyut Açıklayıcılığı=%32,182/Cr. Alfa=%91,6)	
Kurumumu ve bölümümü daha başarılı yapacak yollar bulurum.	,832
Bölümümün toplam kalitesini artıracak önerilerde bulunurum.	,811
İşimin verimliliğini artıracak yollar kullanırım.	,799
Kurumumu potansiyel sorunlardan ve karşılaşılabilecek engellerden korurum.	,752
Bu kurumun başarısında olumlu bir fark yaratıyorum.	,740
Eskisine göre, çalıştığım işyerinde daha üretkenim.	,666
İş performansım kurumumun karlılığı üzerinde etkilidir.	,630
N	308
Açıklayıcılık Yüzdesi:	67,690
KMO Değeri:	,954
Bartlett Manidarlık:	,000
Yaklaşık Ki-Kare:	3311,143

Kamu sektörü ve özel-sektör ayrımına yönelik yaptığımız fark analizlerinde, değişkenler arasında 0,01 düzeyinde anlamlı fark bulunmuş (Grafik 1), birinci hipotez desteklenmiştir.

Grafik 1: Kamu ile Özel Sektör Arasındaki Farklar



Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, güvenilirliklerinin test değerleri ve aralarındaki ilişkiler Tablo 3'de gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre ikinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	
1. İş Sağlığı ve Güvenliği	*3,82*	*1,45*	**(.92)**						
2. Bilgi Yönetimi	*3,93*	*1,15*	,71*	**(.90)**					
3. Kalite Yönetimi	*4,01*	*1,27*	,83*	,82*	**(.87)**				
4. Yalın İç Girişimcilik	*4,62*	*,87*	,48*	,52*	,51*	**(.81)**			
5. Algılanan Rol Perf.	*4,57*	*,91*	,39*	,45*	,44*	,68*	**(.93)**		
6. Rol Ötesi Performans	*4,43*	*1,05*	,41*	,45*	,44*	,72*	,80*	**(.92)**	
7. Örgütsel Verimlilik	*3,75*	*1,15*	,66*	,79*	,76*	,51*	,49*	,51*	**(.83)**

*tüm korelasyonlar *p< 0.001 değerinde anlamlı, Cr. Alfa değerleri parantez içinde, n=308*

Bağımsız değişkenler arasında yüksek derecede korelasyon olması, bu kavramlar arasında da neden-sonuç ilişkisi olabileceğine işaret etmektedir. Üçüncü hipotezimiz, "İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme ve bilgi yönetimi yalın iç girişimcilik aracılığıyla algılanan bireysel performansı olumlu etkilemektedir" şeklindedir. İş sağlığı ve güvenliği (Model 1), kalite yönetimi (Model 2) ve bilgi yönetimi (Model 3) yalın girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İş sağlığı ve güvenliği (Model 4), kalite yönetimi (Model 5) ve bilgi yönetimi (Model 6) algılanan rol performansı üzerinde de pozitif etkiye sahiptir, ancak algılanan rol performansına etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik regresyon analizlerine ara değişken olan yalın girişimcilik katıldığında, iş sağlığı ve güvenliği (Model 7), kalite yönetimi (Model 8) ve bilgi yönetimi (Model 9) değişkenlerinin etkisi ortadan kalkmış, üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Bağımsız Değişkenlerin Yalın Girişimcilik Aracılığıyla Algılanan Rol Performansına Etkisini Tespite Yönelik Regresyon Modelleri

	Bağımlı Değişkenler								
	Yalın İç Girişimcilik				Algılanan Rol Performansı				
	Model 01	**Model 02**	**Model 03**	**Model 04**	**Model 05**	**Model 06**	**Model 07**	**Model 08**	**Model 09**
İş Sağlığı ve Güv.	.285*** (.038)	.059 (.081)	.078 (.078)	.241*** (.040)	.078 (.082)	.075 (.083)	.025 (.035)	.059 (.064)	.040 (.066)
Kalite Yönetimi		.295** (.090)	-.099 (.121)		.236* (.093)	-.026 (.130)		-.024 (.074)	.047 (.103)
Bilgi Yönetimi			.467*** (.099)			.324** (.110)			-.090 (.090)

Yalın İç Girişimci							.710*** (.059)	.715*** (.061)	.749*** (.067)
Düz. R²	.227	.270	.357	.147	.190	.215	.529	.548	.548
F	55,452	32,936	30,959	37,113	24,130	17,943	104,831	70,912	50,052
Anlam	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	186	174	163	210	198	187	186	174	163

****p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde*

İş sağlığı ve güvenliği (Model 10), kalite yönetimi (Model 11) ve bilgi yönetimi (Model 12) rol ötesi performans üzerinde de pozitif etkiye sahiptir, ancak rol ötesi performansa etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik regresyon analizlerine ara değişken olan yalın girişimcilik katıldığında, iş sağlığı ve güvenliği (Model 13), kalite yönetimi (Model 14) ve bilgi yönetimi (Model 15) değişkenlerinin etkisi ortadan kalkmış, üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5: Bağımsız Değişkenlerin Yalın Girişimcilik Aracılığıyla Rol Ötesi Performansa Etkisini Tespite Yönelik Regresyon Modelleri

	Bağımlı Değişken: Rol Ötesi Performans					
	Model 10	**Model 11**	**Model 12**	**Model 13**	**Model 14**	**Model 15**
İş Sağlığı ve Güvenliği	.295*** (.045)	.114 (.095)	.119 (.097)	.055 (.037)	.116 (.071)	.103 (.074)
Kalite Yönetimi		.251* (.108)	-.023 (.152)		-.066 (.082)	.039 (.114)
Bilgi Yönetimi			.335** (.128)			-.143 (.099)
Yalın İç Girişimcilik				.724*** (.063)	.727*** (.067)	.766*** (.075)
Düz. R²	.166	.195	.214	.581	.583	.586
F	42,710	24,819	17,889	131,298	81,668	58,393
Anlam	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	210	198	187	186	174	163

****p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde*

Dördüncü hipotezimiz, "İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme ve bilgi yönetimi örgütsel verimliliği olumlu etkilemektedir" şeklindedir. İş sağlığı ve güvenliği (Model 16), kalite yönetimi (Model 17) ve bilgi yönetimi (Model 18) örgütsel verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir, dördüncü hipotezimiz desteklenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Bağımsız Değişkenlerin Yalın Girişimcilik Aracılığıyla Örgütsel Verimliliğe Etkisini Tespite Yönelik Regresyon Modelleri

	Bağımlı Değişken: Örgütsel Verimlilik					
	Model 16	**Model 17**	**Model 18**	**Model 19**	**Model 20**	**Model 21**
İş Sağlığı ve Güvenliği	.562*** (.032)	.042 (.059)	.058 (.052)	.451*** (.044)	.025 (.073)	.032 (.068)
Kalite Yönetimi		.693*** (.068)	.179* (.080)		.610*** (.084)	.232* (.106)
Bilgi Yönetimi			.643*** (.065)			.526*** (.092)
Yalın İç Girişimcilik				.400*** (.076)	.287*** (.070)	.174* (.069)
Düz. R²	.504	.641	.737	.570	.680	.743

F	304,823	256,981	258,897	120,863	120,582	115,334
Anlam	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	300	288	277	182	170	159

****p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde*

Beşinci hipotezimiz, "İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme ve bilgi yönetimi dolaylı olarak yalın iç girişimcilik aracılığıyla örgütsel verimliliği olumlu etkilemektedir" şeklindedir. Örgütsel verimliliği etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik regresyon analizlerine ara değişken olan yalın girişimcilik katıldığında, iş sağlığı ve güvenliği (Model 19), kalite yönetimi (Model 20) ve bilgi yönetimi (Model 21) değişkenlerinin etkisi azalmaktadır, beşinci hipotezimiz kısmen desteklenmiştir (Tablo 6).

5. SONUÇ

Eğitim seviyesi lisans ve üstü olan bireylerin ve erkeklerin yenilikçilik eğilimleri diğerlerine göre, aynı zamanda özel sektördeki uygulamaların ve çalışanların algıları kamu sektörüne göre daha yüksektir. Çalışanların kurumlarındaki yenilikçilik eğilimleri, iç girişimcilik, yalın yönetim ve çalışma arkadaşlarına destek gibi alt boyutları içermektedir, bu boyutlar çalışanların yalın iç girişimciliğini açıklamaktadır. Yalın iç girişimcilik, çalışanların kurumlarına yönelik yeni fikir ve yöntemler tasarlamaları, bu tasarılarını uygulamaya geçirmeleri, uygulama sonuçlarını iş ortamında gözlemlemeleri, gözlemlerinden öğrenerek tasarılarını iyileştirmeleri olarak tanımlanabilir. Bu davranışın kurumsal uygulamalarla geliştirilebileceği de görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği, kalite iyileştirme ve bilgi yönetimi gibi örgüte yönelik kurumsal uygulamaların çalışanların iç girişimcilik motivasyonu ve performansı üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır. Dahası, kurumsal uygulamaların örgütsel verimlilik üzerinde doğrudan etkisi yanında, çalışanların yalın girişimciliği aracılığıyla dolaylı olarak da etkili olmaktadır.

6. KAYNAKLAR

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173–1182.

Clarke, S. (2010). An Integrative Model of Safety Climate: Linking Psychological Climate and Work Attitudes to Individual Safety Outcomes Using Meta-analysis, *Jou. of Occupational and Organizational Psychology*, 83, ss. 553–578.

Choudhry, M.R., Fang, D.P. ve S. Mohamed (2007). The Nature of Safety Culture: A Survey of the State of the Art, *Safety Science*, 45, 10, ss. 993–1012.

Çapar, B. (2002). "Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü", I. ÜNAK Genel Konferansı, 10–12 Ekim 2002, Samsun 19 Mayıs Üniversitesi.

Drucker, P. (1994). Kapitalist Ötesi Toplum, çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Ö. Met (2011). "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2 Cilt 26, ss. 77-112.

Joint Commission International (2010) Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals, 4. Baskı, Joint Commission Resources, Illinois, ISBN: 978-1-59940-434-9, ss. 177-193

Kirby, D.A. (2003). Entrepreneurship, Berkshire: McGraw-Hill Publication.

Morris M. ve Kuratko D.F. (2002). Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations, Orlando-Florida: Harcourt College Publishers

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press.

Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring, New York: Harper and Row

Özçağlayan, M. (1998). Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim, İstanbul: Alfa Basım Yayım

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Publishing, ISBN 978-0-307-88791-7.

Saal, F.E. ve Patrick A.K. (1988). Industrial and Organizational Psychology, Science and Practice, California: Brooks State University.

Sigler, T.H. ve C.M. Pearson (2000). "Creating an empowering culture," Journal of Qua. Management, 5, ss. 27–52.

Uslu, Ş. ve Demirel, Y. (2003) "Kobilerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma",Erciyes Ünivesitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi, 12, ss. 173–184

Uslu, T., Aydoğdu, C., Gündoğdu Şanlı, Z. ve E.M. Çam (2010) "Kurumlardaki Yapısal Güçlendirme, Bilgi Yönetimi ve Akreditasyon Standartlarının Psikolojik Güçlenme ve Tutumlar Aracılığıyla Çalışan Performansına Etkilerinin İncelenmesi - The Mediating Effect of Psychological Empowerment and Positive Organizational Behaviors Between Organizational Accreditation Standards and Individual Performance", *International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings*, Istanbul University Faculty of Economics, Istanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1426-1439

Yılmaz, M. (2007). Kalite Yönetim Sisteminin İş Doyumuna Etkisi: Kalite Belgesi Bulunan Ve Bulanmayan Matbaa İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E. ve Erez, A. (1998). "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure", Academy of Management Journal, 41, ss. 540-555.

Williams, L. ve Anderson, S. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Group Behaviors", Journal of Management, 17, ss. 601-617.

İŞLEMSEL VE İLİŞKİSEL MEKANİZMALARIN ÖRGÜTLER ARASI PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN, İzmir Üniversitesi, tugba.yenidogan@izmir.edu.tr
Josef WİNDSPERGER, Viyana Üniversitesi, josef.windsperger@univie.ac.at

ÖZET

Bu çalışmada çevresel belirsizlik, özgül yatırımlar ve biçimsel sözleşmelerin otomotiv ana sanayi-yan sanayi ilişkilerinin performansı üzerine etkileri başlıca iki teorik bakış açısı temelinde -işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli bakış açısı- araştırılmaktadır. Çalışmanın ampirik verisi Avusturya otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren yan sanayi firmalarından toplanmıştır. Araştırma bulguları, işlem maliyeti teorisi temelinde çevresel belirsizlik ve işleme-özgü yatırımların örgütler arası performansı negatif, kaynak temelli bakış açısı temelinde ilişkiye-özgü yatırımların örgütler arası performansı pozitif etkilediğini göstermektedir. Ayrıca biçimsel sözleşmeler işleme-özgü yatırımlar ve çevresel belirsizliğin örgütler arası performans üzerindeki negatif etkisini azaltırken çevresel belirsizlik ilişkiye-özgü yatırımların örgütler arası performans üzerindeki pozitif etkisini arttırmaktadır. Genel olarak, bu çalışma ilişkisel performansı açıklamak amacıyla işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli bakış açısını bütünleştirerek örgütler arası performans literatürüne katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: otomotiv tedarik şebekeleri, performans, çevresel belirsizlik, özgül yatırımlar, biçimsel sözleşmeler

1. SORUNSAL

Hızlı değişen teknolojiler ve yoğun rekabetin yarattığı baskı işlerin stratejik işbirlikleri gibi örgütler arası şebekeler yoluyla büyümesine ivme kazandırmıştır (Lee ve Cavusgil, 2006). Bir başka deyişle, günümüzde bir firmanın rekabet üstünlüğü, firmalar arası özgül kaynak ve yeteneklerle sosyal ilişkilere yerleşik şebeke bağlarının gücüne bağlıdır. Bu alanda yapılan çalışmalar gün geçtikçe şebeke üyeleri arasındaki eşgüdümlü eylemler akışı ve kaynak taahhütlerinin karşılıklı faydaların üretiminde işbirlikçi yönelimi güçlendirerek ilişkisel performansı arttırmakta olduğunu göstermektedir (Matanda ve Freeman, 2009). Örgütler arası performans literatüründe ekonomik bakış açısının hakimiyetine karşın kaynaklar arasındaki tamamlayıcılık ve eş uzmanlaşmanın rekabet üstünlüğünün elde edilmesindeki katkılarını tartışan kaynak temelli bakış açısının performans üzerine açıklamaları son yıllarda artan bir şekilde ilgi görmektedir (Artz, 1999; Madhok ve Tallman, 1998; Matanda ve Freeman, 2009). Kaynak temelli bakış açısı temelinde araştırmalar yapmaya artan ilgi, mübadele ilişkilerinin "*işlem maliyetlerini ekonomik hale getirmek için nasıl yapılandırılabileceğine*" yönelik olan temel yönetişim meselesini "*ilişkilerin işlem değerini ençoklamak amacıyla nasıl yapılandırılabileceği*" meselesine dönüştürmüştür (Dyer, 1997; Skjøtt-Larsen vd., 2007; Zajac ve Olsen, 1993). Bu nedenle işletmelerin birlikte faaliyet gösterme stratejilerinden (ör, eş uzmanlaşmış varlıklara yatırımlar yapma) yararlanma yollarının irdelenmesi performans değerlendirmesinde önem taşımaya başlamıştır (Lui vd., 2009). Özellikle belirsiz iş çevrelerinde şebeke ve ilişkisel stratejiler uygulayan işletmeler mübadele ilişkilerinin birbirini izleyen süreçlerini örgütler arası eşgüdümleme ve işbirliği yoluyla daha iyi yönetebilirler (Heide ve John, 1990; Kim, 1999). Bu gibi bir birlikte faaliyet stratejisi mübadele taraflarının performans artışıyla sonuçlanan yeni bilgi birikimini bütünleştirmelerine olanak tanır (Dyer ve Singh, 1998; Dyer ve Nobeoka, 2000; Lui vd., 2009; Paulraj ve Chen, 2007; Powell vd., 1996). Bağlantılı olarak bu çalışmanın amacı, otomotiv tedarik şebekelerinde işlemsel ve ilişkisel faktörlerin (çevresel belirsizlik, özgül yatırımlar ve biçimsel sözleşmeler) birlikte faaliyet performansı üzerindeki etkilerini iki temel teorik bakış açısı -işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli bakış açısı- temelinde araştırmaktır.

Orijinal donanım imalatçılarının bileşen tedarikçileriyle daha yakın ve güçlü şekilde birbirine bağlı ilişkiler geliştirme eğilimi imalatçı-tedarikçi ilişkilerinin geleneksel, hasım doğasını (Amerikan firmalarının mesafeli, işleme dayalı ilişki tarzı olarak bilinen) değiştirmiştir. İlişkilerin gelişiminde işbirliği stratejilerinin yayılımı, otomotiv imalatçılarının tamamlayıcı becerilere ve bilgi birikimine erişim yoluyla daha fazla getiriler elde etmelerine olanak tanımış ve böylece işlem maliyeti bakış açısının potansiyel olarak istimlak edilebilir getiri akışından kaynaklanan maliyet-fayda ödünleşimine dayalı anlayışı değişmeye başlamıştır (Artz, 1999; Dyer ve Chu, 2003; Madhok ve Tallman, 1998). İlişkili olarak, araştırmacılar (Artz, 1999; Heide, 1994; Hendrikse ve Windsperger, 2011; Lui vd., 2009; Rokkan vd., 2003) kaynak temelli bakış açısı temelinde ilişkiye-özgü yatırımların karşılıklı bağlayıcı etkisini tartışmaktadırlar. Daha spesifik olarak bu çalışma, özgül varlıklara yapılan yatırımların mübadele tarafları arasında işbirliğini güçlendirirken performans artışıyla sonuçlanma potansiyelini araştırmaya odaklanmıştır. Bu çalışmada, özgül yatırımların örgütler arası ilişkilerin performansı üzerine değişen etkilerini belirlemek amacıyla, işleme-özgü ve ilişkiye-özgü yatırımlar örgütler arası performansın iki farklı belirleyicisi olarak analize dahil edilmiştir. Avusturya otomotiv tedarik şebekesinden elde edilen veri, ilişkiye-özgü yatırımlar işbirliği ve eşgüdümlemenin üst düzeyde katkı sağlayıcı etkisine bağlı olarak (Gulati vd., 2012) daha iyi performansa öncülük ederken, işlem maliyeti teorisi temelinde risk altındaki işleme-özgü yatırımların imalatçı-tedarikçi ilişkilerinin performansını negatif etkilemekte olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, ilişkiye-özgü yatırımların ilişkinin doğasını daha korumacı bir yaklaşımdan karşılıklı yönelim yapısına dönüştürerek örgütler arası performansı geliştirebileceği argümanını desteklemektedir (Artz, 1999; Madhok ve Tallmann, 1998). Ayrıca bu çalışmanın bulguları çevresel belirsizliğin uyarlanma meselelerine bağlı olarak imalatçı-tedarikçi ilişkilerinin performansını azaltmakta olduğunu göstermektedir. Fakat daha da önemlisi bu çalışmayla yüksek çevresel belirsizlik ve işleme-özgü yatırımlarla artan performans risklerinin etkisini azaltmada biçimsel sözleşmelerin nispi verimliliğinin test edilmiş olmasıdır. Bu çalışma, işbirliği ve eşgüdümleme mekanizması olarak biçimsel sözleşmelerin çevresel belirsizlik ve işleme-özgü yatırımlar altında fırsatçılık riskini ve uyarlanma sorunlarını azaltarak ilişkisel performansı arttırdığına ampirik kanıt sağlamaktadır. Bununla birlikte elde edilen bulgular ilişkiye-özgü yatırımların performansı iyileştirici etkisinin çevresel belirsizlik altında arttığını göstermektedir. Genel olarak bu çalışma ilişkisel performansı açıklamak için işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli bakış açısını birlikte kullanarak örgütler arası performans literatürüne katkı sağlamaktadır.

2. HİPOTEZLER

İşlem maliyeti teorisine göre (Williamson, 1985) çevresel belirsizlik teşvik ve sorumlulukların uyumsuzluğundan kaynaklanan riskleri arttırarak negatif performans etkilerine yol açmaktadır (Heide, 1994; Lee ve Cavusgil, 2006; Noordewier vd., 1990; Poppo ve Zenger, 2002). Örgütler arası ilişkilerin performansını etkileyen bir diğer işlem değişkeni ise işleme-özge yatırımlardır. Özgül yatırımların bir çeşidi olan işleme-özgü yatırımlar, bir iş ilişkisinde yatırımı alan taraf (ör, otomotiv ana sanayi firmaları) kendi tek taraflı çıkarını ençoklama çabasındayken yatırımı yapan (ör, otomotiv yan sanayi firmaları) tarafın fırsatçılık risklerine maruz kalmasına sebebiyet vermektedir (Buvik ve Grønhaug, 2000; Heide ve Stump, 1995; Joskow, 2008; Rindfleish ve Heide, 1997; Segal ve Whinston, 2000; Martinez-Noya vd., 2013; Whinston, 2003). İşleme-özgü yatırımların yatırımı alan iş ortağı tarafından istimlak edilmesi kaygısını azaltan etkili bir yönetişim mekanizmasının yokluğu yenilikçi ürün ve süreçler geliştirmek amacıyla tamamlayıcı kaynaklara özgül yatırımlarda bulunma konusunda isteksizlik yaratmaktadır (Dyer, 1997; Williamson, 1991). Bir ilişkinin başarısı iş ortaklarının ortak çabalarına bağlıyken istimlak edilebilir rant-benzerleri üzerindeki maliyetli pazarlıklar

işbirliğinden elde edilebilecek potansiyel kazanımlara zarar vermektedir. Bu nedenle işleme-özgü yatırımlar taraflardan birinin sözleşme yapıldıktan sonra kendi menfaati doğrultusunda diğer tarafa dezavantajlı yeni hükümleri kabul ettirmeye çalışması ya da edimlerini yerine getirmek istememesiyle sonuçlanan vazgeçme risklerine ve dolayısıyla sözleşme sonrası artan işlem maliyetlerine yol açarak örgütler arası ilişkilerin performansını düşürme olasılığındadır (Heide ve Stump, 1995; Lui vd., 2009; Luo, 2007; Parkhe, 1993; Pilling vd., 1994).

Diğer taraftan, ilişkisel bakış açısı işlem maliyetlerinin özgül yatırımlar düzeyiyle artma gereksiniminde olmadığını ileri sürmektedir (Dyer, 1997). Bu bakış açısı temelinde işlem maliyeti teorisinin ağırlıklı olarak özgül yatırımların tek taraflı batık maliyetlerine odaklanan ve işlem değeri yaratmada ilişkiye-özgü karşılıklı bağımlılığı ihmal eden anlayışı eleştirilmektedir (Artz, 1999; Madhok ve Tallman, 1998). İlişkiye-özgü varlıklara yatırımlar değer yaratma sürecinde karşılıklı taahhütler ve öz yaptırımı yüksek mekanizmalar olarak hizmet ederken vazgeçme koşuluyla elde edilebilecek potansiyel kazanımları aşan daha yüksek bir işlem değeri yaratmaktadırlar (Hendrikse ve Windsperger, 2011; Jap ve Anderson, 2003; Klein vd., 1978; Madhok ve Tallman, 1998; Rokkan vd., 2003; Zajac ve Olsen, 1993). Bu durumda özgül yatırımların değer yaratma etkisi ikili bir ilişkide her iki tarafı da işbirlikçi davranışa yöneltmekte ve böylece örgütler arası ilişkinin verimlilik ve etkinliği artmaktadır (Ghosh ve John, 1999; Lui vd., 2009). İlişkili olarak Vivek vd. (2008) özgül yatırımların performans üzerindeki etkisi değerlendirilirken iki farklı etkinin de dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir (Artz, 1999; Madhok ve Tallman, 1998): kaynak temelli bakış açısı temelinde ilişkiye-özgü yatırımların rant yaratıcı etkisi ve işlem maliyeti teorisi temelinde işleme-özgü yatırımların işlem maliyetlerini arttırıcı etkisi. İlişkiye-özgü varlıklar (ör, iş süreçlerine ortak yatırımlar) karşılıklı gelişme ve ilişkisel öğrenmeyle ilgilidir. Özgül varlıkların bu çeşidi ilişki tarafları arasındaki karşılıklı bağımlılıkları ve gelecek yönelimini arttırarak işbirlikçi ilişkinin ekonomik rasyoneline hizmet eder (Dyer, 1997). Eş uzmanlaşmış varlıklar öz yaptırımı olan sözleşmeler tasarlamayı olanaklı kıldığında daha fazla işlem değeri yaratılabilir, daha az işlem maliyetlerine maruz kalınabilir ve dolayısıyla örgütler arası performansta artış gözlemlenebilir (Artz, 1999; Dyer, 1997; Madhok ve Tallman, 1998).

Ayrıca alıcı-tedarikçi ilişkilerinde anlaşma koşullarının müzakere edildiği biçimsel dokümanlar öz yaptırımı güçlü sözleşmeler tasarlamada işbirlikçi çabanın bir göstergesi olarak ilişkisel performansı arttırabilmektedir (Boyle ve Dwyer, 1995; Dwyer vd., 1987). Artan işleme-özgü yatırımlar ve yüksek çevresel belirsizlik altında biçimsel sözleşmeler işbirliği ve eşgüdümleme kapasitesini arttırarak fırsatçılığı ve uyarlanma sorunlarını azaltabilir. Dolayısıyla bu çalışmada biçimsel sözleşmelerin teminat ve uyarlanma meseleleriyle ilişkili olarak performans artışını sağlayan iki farklı biçimleyici etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan işbirliği ve eşgüdümlemenin karşılıklı bağımlı olduğu durumda (Gulati vd., 2012) çevresel belirsizliğin (özellikle ürün/süreç teknolojilerindeki değişimlerden kaynaklanan) ürünlerin birlikte geliştirilebilmesine olanak tanıyacak şekilde kaynak ve yeteneklerin paylaşımını teşvik eden bir işbirlikçi strateji seçimiyle yönetilebileceği ileri sürülmektedir (Asanuma, 1989; Dyer ve Singh, 1998; Mahapatra vd., 2010; Rangan vd., 1993). Eş uzmanlaşmış varlıklara ve örgütler arası rutinlere yapılan yatırımlar öngörülemeyen değişimlere uyarlanmayı ve planlama yapmayı kolaylaştıran işbirlikçi bir rejim altında bilgi paylaşımına olanak tanımaktadır (Sawhney Celly vd., 1999). Dolayısıyla ilişkiye-özgü yatırımların performans attırıcı etkisinin çevresel belirsizlikle artacağı düşünülebilir; çünkü belirsizliğin yüksek olduğu bir iş ortamında ilişkiye-özgü yatırımlar yoluyla birlikte faaliyet gösterme değer yaratımı için son derece önemlidir. Sonuç olarak, bu çalışmada çevresel

belirsizlik, özgül yatırımlar ve biçimsel sözleşmelerin örgütler arası ilişkilerin performansı üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_1: Çevresel belirsizlik ilişkisel performansı negatif etkiler.

H_{2a}: İşleme-özgü yatırımlar ilişkisel performansı negatif etkiler.

H_{2b}: İlişkiye-özgü yatırımlar ilişkisel performansı pozitif etkiler.

H_3: Biçimsel sözleşmeler ilişkisel performansı pozitif etkiler.

H_{4a1}: Biçimsel sözleşmeler ilişkiye-özgü yatırımların performans üzerindeki negatif etkisini azaltarak ilişkisel performansı arttırır.

H_{4a2}: Biçimsel sözleşmeler çevresel belirsizliğin performans üzerindeki negatif etkisini azaltarak ilişkisel performansı arttırır.

H_{4b}: İlişkiye-özgü yatırımların ilişkisel performans üzerindeki pozitif etkisi çevresel belirsizlikle artar.

3. YÖNTEM

Otomotiv tedarik şebekelerinde örgütler arası performansın belirleyicilerinin (çevresel belirsizlik, özgül yatırımlar ve biçimsel sözleşmeler) araştırıldığı bu çalışmanın ampirik verisi Avusturya otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren yan sanayi firmalarının yöneticilerinden anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan yan sanayi firma sayısını belirlemek amacıyla Avusturya Otomotiv Derneği (AAA), Viyana Bölgesi Otomotiv Kümesi (ACVR), Yukarı Avusturya Otomotiv Kümesi ve Styria Otomotiv Kümesi yan sanayi firma istatistikleriyle automotivenews.com'da yayımlanan 100 küresel tedarikçi firma listesinden yararlanılmıştır. Listelerin karşılıklı kontrolüyle Avusturya otomotiv endüstrisinde toplam 275 yan sanayi firmasının faaliyet göstermekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anket formu belirlenen popülasyon içerisinden araştırmaya katılmayı kabul eden 193 firma yöneticisine elektronik olarak dağıtılmış ve 83 adet geçerli yanıt elde edilmiştir. Elde edilen veri SPSS 18.0 paket programında çok değişkenli regresyon analiziyle test edilmiştir.

Veri toplama sürecinde çevresel belirsizlik (4 madde), işleme-özgü yatırımlar (3 madde), ilişkiye-özgü yatırımlar (4 madde), biçimsel sözleşmeler (7 madde) ve ilişkisel performans (6 madde) değişkenlerine ait toplam 24 maddeden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. İlişkisel performans değişkeni, Boyle ve Dwyer (1995) çalışmasıyla uyumlu olarak, yan sanayi firmalarının örgütler arası mübadeleye konu olan eylemlerin verimlilik ve etkinliğini değerlendirmeleriyle ölçülmüştür. Çevresel belirsizliğin ölçümünde Bensaou ve Venkatraman (1995) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. İlişkiye-özgü yatırımlar yapısı otomotiv imalatçıları ve tedarikçi firmalar tarafından iş süreç varlıklarına yapılan eş yatırımların kapsamını içeren 4 maddeli bir ölçek (Asanuma, 1989; Dyer ve Singh, 1998) kullanılarak değerlenmiştir. Diğer taraftan, işleme-özgü yatırımlar tedarikçi firmalar tarafından ilişkiye tahsis edilmiş üretim tesis ve ekipmanlarıyla fiziksel varlıklara yapılan yatırımlar ve uyarlamaları ifade etmektedir. Bu bağlam Buvik ve Reve (2002) tarafından geliştirilen maddelerin kullanımıyla ölçülmüştür. Sözleşmenin karmaşıklığı yapısına ait değişkenler ise sözleşmelerin performans gösterilecek rol ve sorumlulukları ayrıntılandırma, uyumsuzluk durumunda uygulanacak cezaları ve izleme prosedürlerini belirleme ve aynı zamanda sağlanacak çıktıları karara bağlama kapsamını yansıtmaktadır (Poppo ve Zenger, 2002: 708). İlişkilerin performansını etkileyebileceği varsayımıyla endüstriyel bağımlılık ve işlemlerin sıklığı değişkenleri ise ampirik modele kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada çevresel belirsizlik, özgül yatırımlar ve biçimsel sözleşmelerden oluşan açıklayıcı değişkenlerin örgütler arası performans üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Yönetişimin işbirliği ve eşgüdümleme meseleleriyle ilişkili olarak özgül yatırımların ilişkisel performans üzerindeki etkileri işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli bakış açısının teorik arka planlarından faydalanılarak incelenmiştir. Vivek vd. (2008) çalışmasıyla uyumlu olarak rant yaratan işleme-özgü yatırımlar işlem maliyeti teorisi temelindeki işleme-özgü yatırımlardan farklılaştırılmıştır. Avusturya otomotiv tedarik şebekesinden elde edilen veri, tedarikçilerin fiziksel varlıklar ve üretim olanaklarına yaptıkları işleme-özgü yatırımların imalatçı firmaların vazgeçme davranışına bağlı olarak daha düşük ilişkisel performansa yol açtığını göstermektedir. Benzer şekilde araştırma bulgularına göre çevresel belirsizlik uyarlanma sorunlarına bağlı olarak ilişkisel performansı olumsuz etkilemektedir.

Ayrıca işbirliği içerisindeki tarafların ilişkisel performans artışı elde edebilmeleri için ürün/süreç teknolojilerindeki değişimlerden kaynaklanan yüksek çevresel belirsizlik altında değer yaratma fırsatlarına erişimlerini olanaklı kılan bir birlikte faaliyet stratejisine gereksinim duydukları sonucuna ulaşılmıştır. İlişkiye-özgü yatırımlar yoluyla birlikte faaliyet gösterme ilişkisel performansın gelişiminde üst düzeyde katkı sağlayıcı etkiler yaratabilir. Mübadele taraflarının iş süreçlerine ortak yatırımları, işbirlikçi bir rejim altında ilişkisel öğrenmeyi güçlendirir ve böylece öngörülemeyen değişimlere esnek ayarlamalara olanak tanıyarak eşgüdümlü eylemler akışını teşvik eder. Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları eşgüdümleme ve işbirliğinin karşılıklı güçlendirici prensibi temelinde ilişkiye-özgü yatırımların performans artışındaki üst düzey katkı sağlayıcı etkisini desteklemektedir. Genel olarak bu çalışma ilişkisel performansın işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli bakış açısına dayanan bütünleştirici bir bağlamını geliştirerek örgütler arası yönetişim literatürüne katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Artz K.W. (1999), "Buyer-supplier performance: The role of asset specificity, reciprocal investments and relational exchange", British *Journal of Management*, 10(2): 113-126.

Asanuma, B. (1989), "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill", *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1): 1-30.

Automotive News, *Top 100 Global Suppliers*, http://www.automotivenews.com, (Erişim: 15.05.2010).

Bensaou, M. ve Venkatraman, N. (1995), "Configurations of interorganizational relationships: A Comparison between U.S. and Japanese", *Management Science*, 9: 1471-1492.

Boyle, B.A. ve Dwyer, F.R. (1995), "Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels", *Journal of Business Research*, 32: 189-200.

Buvik, A. ve Gronhaug, K. (2000), "Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical co-ordination in industrial buyer-seller relationships", *International Journal of Management Science*, 28(4): 445-454.

Buvik, A. ve Reve, T. (2002), "Inter-firm governance and structural power in industrial relationships: The moderating effect of bargaining power on the contractual safeguarding of specific assets", *Scandinavian Journal of Management*, 18(3): 261-284.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. ve Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing"*, 51(2): 11-27.

Dyer J.H. ve Chu W.J. (2003), "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea", *Organization Science*, 14(1): 57-68.

Dyer, J.H. (1997), "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, 18(7): 535-556.

Dyer, J.H. ve Nobeoka, K. (2000), "Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, 21. 345-67.

Dyer, J.H. ve Singh, H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of ınterorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4): 600-679.

Ghosh, M. ve John, G. (1999), "Governance value analysis and marketing strategy", *Fundamental Issues and Directions of Marketing*, 63: 131-145.

Gulati, R., Wohlgezagen, F. ve Zhelyazkov, P. (2012), "The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances", *Academy of Management Annals*, 6(2): 531-583.

Heide, J. B. ve Stump, R. L. (1995), "Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: A transaction cost explanation", *Journal of Business Research*, 32(1): 57-66.

Heide, J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, 58(1): 71-85.

Heide, J.B. ve John, G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, 27: 24-36.

Hendrikse, G. ve Windsperger, J. (2011), Determinants of contractual completeness in franchising, Tuunanen, M., Windsperger, J., Cliquet, G. ve Hendrikse, G. (der.), *New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives*, Springer, New York: 13-30.

Jap, D.J. ve Anderson, E. (2003), "Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism", *Management Science*, 49(12): 1684-1701.

Joskow P.L. (2008), Vertical integration, Ménard, C. ve Shirley, M.M. (der.), *Handbook of New Institutional Economics*, Springer-Verlag, Heidelberg: 319-348.

Kim, K. (1999), "On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency", *International Journal of Research in Marketing*, 16: 217-36.

Klein, B., Crawford, R.G. ve Alchian, A.A. (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21(2): 297-326.

Lee, Y. ve Cavusgil, S.T. (2006), "Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance", *Journal of Business Research*, 59: 896-905.

Lui, S. S., Wong Y. ve Liu, W. (2009), "Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?" *Journal of Business Research*, 6: 1214-1219.

Luo, Y. (2007), "Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?" *Strategic Management Journal*, 28: 39–60.

Madhok, A. ve Tallman, S. (1998), "Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships", *Organization Science*, 9(3): 326-339.

Mahapatra, S., Narasimhan, R. ve Barbieri, P. (2010), "Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development", *Journal of Operations Management*, 28: 537-552.

Martinez-Noya, A, Garcia-Canal, E. ve Guillen, M.F. (2013), "R&D outsourcing and the effectiveness of intangible investments: Is proprietary core knowledge walking out of the door?" *Journal of Management Studies*, 50(1): 67-91.

Matanda, M.J. ve Freeman, S. (2009), "Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organizational relationships and export performance improvement", *International Business Review*, 18: 89-107.

Noordewier, T.G., John, G. ve Nevin, J.R. (1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *Journal of Marketing*, 54(4): 80-93.

Parkhe, A. (1993), "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, 36: 794-829.

Paulraj, A. ve Chen, I.J. (2007), "Environmental uncertainty and strategic supply management: A resource dependence perspective and performance implications", *Journal of Supply Chain Management*, Summer 2007: 29-42.

Pilling, B.K., Lawrence, A.C. ve Donald, W.J. (1994), "Relational bonds in industrial exchange: An experimental test of the transaction cost economic framework", *Journal of Business Research*, 30: 237-251.

Poppo, L. ve Zenger, T. (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?" *Strategic Management Journal*, 23(8): 707-725.

Powell, W.W., Koput, K.W. ve Smith-Doerr, L. (1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Network learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116-145.

Rangan, V.K., Corey, E.R. ve Cespedes, F. (1993), "Transaction cost theory: Inferences from clinical field research on downstream vertical integration", *Organization Science*, 4(3): 454-477.

Rindfleisch, A. ve Heide, J.B. (1997), "Transaction cost analysis: past, present, and future applications", *Journal of Marketing*, 61(4): 30-54.

Rokkan, A.I., Heide, J.B. ve Wathne, K.H. (2003). "Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects", *Journal of Marketing Research*, 40(2): 210-224.

Sawhney Celly, K., Spekman, R.E. ve Kamauff, J.W. (1999), "Technological uncertainty, buyer preferences and supplier assurances: An examination of pacific rim purchasing arrangements", *Journal of International Business Studies*, 30(2): 297-316.

Segal, I.R. ve Whinston, M.D. (2000), "Exclusive contracts and protection of investments", *The RAND Journal of Economics*, 31(4): 603-633.

Skjøtt-Larsen, T., Schary, P.B., Mikkola, J.H. ve Kotzab, H. (2007), *Managing the global supply chain*, Sweden: Copenhagen Business School Press.

Vivek, S.D., Banwet, D.K. ve Shankar, R. (2008), "Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring", *Journal of Operations Management*, 26: 180-197.

Whinston, M.D. (2003), "On the transaction cost determinants of vertical integration", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 19(1): 1-23.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1991), "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.

Zajac, E. ve Olsen, C. (1993), "From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of inter-organizational strategies", *Journal of Management Studies*, 30(1): 131–45.

TÜRK YAT YAPIM SEKTÖRÜNDE STRATEJİK GRUPLARIN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ*

Eren DURMUŞ ÖZDEMİR, Akdeniz Üniversitesi, edurmus@akdeniz.edu.tr
Fulya SARVAN, Akdeniz Üniversitesi, fulyas@akdeniz.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Stratejik grup, yat yapım sektörü, entelektüel sermaye, yenilik performansı

Bu çalışmanın amacı Türkiye'nin belli bölgelerinde toplanmış yat yapım firmalarının tekne boyu, tekne tipi, üretim tarzı ve kullanılan teknoloji düzeyi açısından içinde yer aldıkları stratejik grupları tespit ederek bu grupların performansı üzerinde etkili olan entelektüel sermaye ve yenilik performansı boyutlarına ilişkin görgül bulgulara ulaşmaktır. Yat yapım sektörü dünya ve ülke ekonomisine yüksek katma değer ve istihdam olanağı sağlayan bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Deniz Turizmini ve Denizciliği Geliştirme Derneği (DENTUR) tarafından hazırlanan Yat ve Tekne Endüstrisi Sektör Araştırma Raporu'na göre (2010) dünya genelinde 896 bin kişinin yat imalat sektöründe çalıştığı, sektörün yıllık 65 milyar dolarlık bir ciroya sahip olduğu belirtilmektedir. Raporda özellikle Amerika Birleşik Devletleri, İtalya, İngiltere, Almanya, Fransa, Hollanda gibi gelişmiş ülkelerin bu alanda önemli paya sahip oldukları ifade edilmektedir (www.turkishny.com, 2010). Ulaştırma Bakanlığı'nın 2010 yılı sektör raporuna göre teslim edilen yat sayısına göre dünya sıralamasında Türkiye 253 adet yat ile beşinci sırada yer almıştır. Raporda ilk sırada 1278 adet yat ile İtalya konumlanırken, İtalya'yı sırasıyla ABD (786 adet), Hollanda (552 adet) ve İngiltere (261 adet) izlemiştir. Aynı verilere göre 2010 yılı itibariyle Türkiye tersanelerinde yaklaşık 253 adet yat teslim edilmiştir. (www.ubak.gov.tr, 2010). Türkiye'de yat yapımcılığı henüz çok genç ve önemi fark edilmemiş bir sektör olmasıyla birlikte, özellikle son on yılda gösterdiği gelişme ve biriktirdiği deneyim ile dünyada söz sahibi olmaya aday bir endüstri dalı olmuştur. Ülkemizdeki firmaların yat işçilik maliyetlerinin diğer ülkelere göre daha ucuz olması, kaliteli üretim ve zamanında teslim vb. temel faktörler mega yat siparişleri açısından büyük avantajlar sağlamaktadır (www.yatef.org.tr, 2008).

Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren yat yapım firmalarının üretimde kullandıkları teknoloji, üretim tarzı ve ürettikleri tekne tipi ve tekne boyu açısından rekabete farklı stratejilerle katıldıkları göz önüne alındığında, bu stratejik grupların performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önemli görülmüştür. Porter (1980:129) bir sektörde sanayi ekonomisine dayalı değişkenler açısından stratejik gruplar oluştuğunda, grupların sayısı arttığında ve işletmelerin stratejik boyutları farklılaştığında rekabetin yoğunlaşacağını savunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım ise stratejik grubu, bir sektörde benzer kaynaklar demetini kullanarak rekabet eden işletmelerin oluşturduğu grup olarak tanımlamaktadır (Mehra, 1994). Buna göre, bir sanayide işletmeler kaynak kullanım unsurlarının benzerliklerine göre gruplanabilmektedir (Vicente vd., 2003: 2-4). Konuyla ilgili görgül çalışmalar (Pereira-Moliner vd., 2011; Johson vd., 2011; Domański, 2010; Dikmen vd., 2009; Short vd., 2007; Leask ve Parker, 2006 ; Flavian vd., 2002) belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin içinde yer aldıkları stratejik gruplara göre farklı performans sonuçları elde ettiklerini göstermektedir. Performans üzerinde etkisi gösterilen iki değişken entelektüel sermaye ve yenilik performansıdır. Bu çalışmada Türk yat yapım sektöründeki stratejik grupların performans farklılıkları tespit edilerek performans üzerinde etkili olan entelektüel sermaye ve yenilik performansı boyutları belirlenmiştir.

* Bu çalışma *110 K 357 Proje No'su ile* TÜBİTAK Sosyal Bilimler Araştırma Grubu Projesinin verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

Alan yazında entelektüel sermaye, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan temel bir organizasyon varlığı olarak değerlendirilmekte, entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın (Stewart,1997; Allee, 1999; Chen ve Lin, 2004) yanında firmanın yenilik performansının da temel etkileyicilerinden biri olduğu kabul edilmektedir (Subramaniam ve Youndt, 2005; Stewart,1997). El işçiliğine, ustalığa ve insan emeğine dayalı katma değerin büyük önem taşıdığı yat yapım sektöründe, üretimin kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından değeri tartışılmayacak olan entelektüel sermayenin yenilik performansı üzerindeki etkisini sınayan çalışmalar (Delgado-Verde vd., 2011; Leitner, 2011; Cabello-Medina vd., 2011; Ngah ve İbrahim, 2009; Wu vd., 2008; Chen vd., 2008; Subramaniam ve Youndt, 2005) entelektüel sermaye ile yenilik performansı arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya koymuştur.

Bu ilişkileri yat yapım sektöründe sorgulamayı amaçlayan bu çalışmada, Türkiye'nin çeşitli bölgelerine dağılmış 10 yat yapım kümesinde (Antalya, Bodrum, İzmir, İstanbul, Marmaris, Fethiye, Yalova-Kocaeli, Bursa, Bartın, Manavgat) Deniz Ticaret Odası'nın 2009 yılı sektör raporunda Türkiye'de kayıtlı olduğu belirtilen 360 yat yapım firması evreninden aktif durumda olan, araştırma kapsamına giren ve yeterli temsil gücüne sahip 143 firmaya (İstanbul/Tuzla-Pendik'te 39, Bodrum'da 30, Antalya Serbest Bölgesi'nde 19, Antalya Merkez'de 3, Manavgat'ta 4, İzmir'de 16, Bartın-Cide'de 13, Marmaris'te 7, Fethiye'de 5, Yalova-Kocaeli'de 5 ve Bursa/Orhangazi'de 2) ulaşılarak yüzyüze görüşme yoluyla anketler doldurulmuştur.

Araştırma verileri kümeleme (cluster) ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Çalışmada yat yapım firmalarının yenilik performansını ölçmek için Varis ve Littunen'in (2010) firma düzeyinde yenilikçilik performansını için kullanmış oldukları sorulardan faydalanılmış, firmanın son üç yıl içinde gerçekleştirmiş olduğu ürün, süreç, pazarlama veya organizasyon yeniliği beşli bir ölçek üzerinden sorulmuştur. Yat yapım firmalarının entelektüel sermayesini belirleyen sorular Bontis'in (1998) önerdiği ve birçok araştırmacı tarafından kullanılmış olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi unsurlarına bir de yenilenme sermayesi boyutunu ilave eden Kianto vd'nin (2010) ölçeğinden uyarlanmıştır. Söz konusu ölçek 21 sorudan oluşmakta ve yanıtlar 5'li Likert ölçeği üzerinden yanıtlanmaktadır. Performans ölçümünde ise Venkatraman'ın (1989) özgün performans ölçeği temel alınarak birim yöneticilerinin performans boyutlarına ilişkin öznel değerlendirmeler dikkate alınmıştır.

Çalışmanın analizleri sonucunda Türk yat yapım sektöründe altı stratejik grup tespit edilmiş, bu grupların performans düzeylerindeki farklılıklar üzerinde entelektüel sermaye ve yenilik performansı boyutlarının etkileri belirlenmiştir. Bu çalışmanın Türk yat yapım sektörünün rekabet yapısının ve entelektüel sermaye-yenilik performansı ve genel performans ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Allee, V. (1999), "The Art and Practice of Being a Revolutionary", Journal of Knowladge Management,Vol: 3, 121-131.

Bontis, N. (1998), "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", Management Decision, Vol: 36, No: 2, 63-76.

Cabello-Medina, C., Lopez-Cabrales, A. ve Valle-Cabrera, R. (2011), "Leveraging the Innovative Performance of Human Capital Through HRM and Social Capital in Spanish Firms", The International Journal of Human Resource Management, 22(4): 807–828.

Chen,C., Lee, Y., Tung, C. ve Kao, K. (2008), "The Influences of Innovative Activities, Intellectual Capital Towards Corporate Development: Evidence and Insights from Taiwanese Publicly Listed IT Corporations", The Business Review, Vol:10, No:1, 236-245.

Delgado-Verde, M., Martın-de Castro, G. ve Navas-Lopez, J.E. (2011), "Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability: Evidence from Spanish Manufacturing Firms", Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 No. 1, pp. 5-19.

Dikmen, İ., Birgönül, M., ve Budayan, C. (2009**),** "Strategic Group Analysis in the Construction Industry", Journal of Construction Engineering & Management 135(4): 288-97.

Domański, J. (2010), "Strategic Group Analysis of Poland's Nonprofit Organizations", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(6) 1113 –1124.

Flavian, C., Haderberg, A. ve Polo Y. (2002), "Food Retailing in the European Union: A Comparative Analysis in the UK and Spain", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 9, 125-138

Johnson, A., Johnson, H., Devadoss, S. ve Foltz, J. (2011), "Strategic Group Analysis of U.S. Food Businesses Using the Two-step Clustering Method", International Food and Agribusiness Management Review, Volume 14, Issue 2.

Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P. ve Ritala, P. (2010), "Intellectual Capital in Service- and Product-Oriented Companies", Journal of Intellectual Capital, Vol. 11 No. 3, 305-25.

Leask, G. ve Parker, D. (2006), "Strategic Group Theory: Review, Examination and Application in the UK Pharmaceutical Industry", Journal of Management Development, Vol.25, No 4, 386-408.

Leitner, K. H. (2011), "The Effect of Intellectual Capital on Product Innovativeness in SMEs", International Journal of Technology Management, Vol.53, No.1, 1-18.

Mehra, A. (1994), "Resource-Based View of Strategic Groups", Journal of Socioeconomics, Vol. 23 No.4, 425-439.

Ngah, R., ve Ibrahim, A. R. (2009), "The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational

Performance: A Preliminary Study in Malaysian SMEs", International Journal of Management Innovation Systems, 1 (1), 1-13.

Pereira-Moliner, J.,Claver-Cortés, E. ve Molina-Azorín, J. (2011), "Explaining the Strategic Groups–Firm Performance Relationship: A Multilevel Approach Applied to Small and Medium-Sized Hotel Companies in Spain", Journal of Small Business Management, Volume 49, Issue 3, pages 411–437.

Porter, M. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors, The Free Press

Short, J. C., D. J. Ketchen, T. B. Palmer, ve Hult, T. (2007), "Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance," Strategic Management Journal, 28, 147–167.

Stewart, T. A. (1997), Intellectual Capital The New Wealth of Organizations, Nicholas Brealey Publishing, London.

Subramaniam, M. ve Youndt, M. A. (2005), "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", Academy of Management Journal, Vol: 48, No: 3, 450-463.

Varis, M., Littunen H. (2010), "Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SME's", European Journal of Innovation Management, Vol: 13, No: 2, 128-154.

Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", Management Science, Vol. 35, No. 8, 942-962.

Vicente, J., Juan S. ve Isabel G. (2003), "Dynamics of the Strategic Group Membership-Performance Linkage in Rapidly Changing Environments", Journal of Business Research, March.

Wu, W.-Y., Chang, M.-L. and Chen, C.-W. (2008), "Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation", R&D Management, Vol. 38 No. 3, pp. 265-77.

http://www.turkishny.com, 2010

http://www.ubak.gov.tr, 2010

http://www.yatef.org.tr, 2008

16. OTURUM

İşgören Seçme ve Geliştirme

Şirketler Yönetici Adaylarında Ne Arıyor? "Kariyer. Net" Kariyer Sitesinde Bir Araştırma
Ersin IRK, Musa Said DÖVEN

Yöneticilerin Öğrenme Odaklılığı, Gelişmelerine Yönelik Verilen Yönetsel Görevler ve Görevlere Erişimin Yönetici Yeteneklerini Geliştirmeye Etkileri
Mustafa TEPECİ, A. Ayçe BAŞALP, A. Ozan ONAĞ

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik Üzerine Etkileri: Gaziantep, Kayseri ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması
Muzaffer AYDEMİR

İşgören Seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Kullanılmasına Yönelik Bir Uygulama
Ayşe DEMİRHAN, Serdar BOZKURT

ŞİRKETLER YÖNETİCİ ADAYLARINDA NE ARIYOR? "KARİYER.NET" SİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ersin IRK, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, ersin.irk@gop.edu.tr
Musa Said DÖVEN, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, said.doven@gop.edu.tr

1.GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında önemli bir yere sahip olan tedarik fonksiyonu "Boşalacak veya hali hazırda boş olan görevlere veya şimdiki ve gelecekteki işlere uygun niteliklere sahip iş görenlerin bulunmasını" ifade etmektedir (Bingöl:2013;201). Şirket aday havuzu oluştururken şirkete en uygun nitelikte olan kişilerden oluşturmayı amaçlamaktadır. Adayların dolduracağı pozisyon yükseldikçe adayların doğru kişilerden oluşması daha hayati önem taşımaktadır. Şirketler tedarik sürecinde iş analizi ile ilişkili olarak belirlenen kriterler (eğitim, tecrübe, deneyim, kişilik özellikleri) çerçevesinde aday aramak için çeşitli tedarik yöntemlerini kullanmaktadır. 1990' lı yıllardan itibaren gerek bilgi ve teknoloji değişimi, gerekse işgücü piyasasının yapısının daha da esnek olması nedeniyle işe alım süreçlerinde değişiklikler yaşanmıştır(Güler: 2006;17). Daha önce gazete ve diğer kanallarla verilen kısa bilgi içeren sınırlı ilanlar yerine firmalar çok daha detaylı bilgiler içeren ilanlar yayınlamaktadırlar (Saldamlı, 2008: 250). Böylece firmalar aday havuzlarını hem daha geniş hem de daha nitelikli oluşturma imkanına sahip olmaktadır.

2. ÇALIŞMANIN KURGUSU

Bu çalışmanın amacı; şirketlerin iş gören adaylarında aradıkları özeliklerin neler olduğunun tespit edilmesidir. Zaman ve maliyet kısıtları dikkate alındığında çalışmayı hiyerarşik olarak; üst yönetim ile, yöntem olarak da kariyer siteleri ile sınırlandırılmasının anlamlı olacağı düşünülmüştür. Sonuç olarak bu çalışma kariyer siteleri yöntemiyle üst düzey yönetici arayan şirketlerin aradıkları yönetici adaylarında neler aradığının tespitine yönelik bir çalışmadır. Bu çalışma yapısı itibariyle tanımlayıcı ve keşfedici bir araştırmadır. Yani kariyer sitelerinde yer alan ilanlarda aranan nitelikleri ortaya koymaya çalışan bir araştırmadır. Yapılan incelemede birçok kariyer sitesinin olduğu görülmüştür. Çok sayıda sitenin araştırmaya dahil edilmesi aynı şirketin ilanlarını tekrar incelemek gibi bir yanlışlığa sebep olacağı gibi, farklı sitelerdeki farklı içerikler kıyaslamayı imkansız hale gelecektir. Çalışmada, Türkiye' nin en büyük aday veritabanına sahip insan kaynakları sitesi Kariyer.net' de yer alan sekreter iş ilanları incelenmiştir(Cevher:2013;235). Çalışmada nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.http://www.kariyer.net kariyer sitesinden 01.03.2014 - 20.03.2014 tarihlerdeki yönetici iş ilanları tespit edilmiştir.Sadece bir sitedeki belirli tarih aralığında Türkçe verilmiş olan üst düzey yönetici ilanlarının incelemeye alınması bu çalışmanın sınırlılığını teşkil etmektedir. İlanlardaki ifadeler sayısallaştırılarak Elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Ayrıca ilanlarda yer alan ifadelerin sıklık analizi NVİVO ile yapılmıştır.

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

01.03.2014 - 20.03.2014 tarihlerinde http://www.kariyer.net sitesinde yukarıda sayılan sınırlılıkları çerçevesinde yapılan incelemede 190 adet üst düzey yönetici ilanları çıkmıştır. İlanlar aşağıdaki kriterler çerçevesinde incelenmiştir.

- İlanın ait olduğu şehir
- İlanın ait olduğu sektör (Burada web sitesinde yer alan sektör sınıflandırılması kullanıldı.)

- İlanda aranan Üst düzey yöneticinin unvanı
- İlanın hangi fonksiyona ait olduğu
- İlanda yer alan açıklamalarda ağırlığın hangi yönde (teknik özellikler veya yönetsel özellikler) olduğu
- İlanda Üniversite ile ilgili aranan kriterin ne olduğu
- İlanda Aranan tecrübe yılı (aralığı)
- İlanda çalışma koşulları ile ilgili bilgi olup olmadığı
- İlanda yaş ile ilgili kriter olup olmadığı
- İlanda askerlik ile ilgili kriter olup olmadığı
- İlanda cinsiyet ile ilgili kriter olup olmadığı
- İlanda bilgisayar ile ilgili kriter olup olmadığı
- İlanda kişilik özellikleri ile ilgili kriter olup olmadığı
- İlanda yönetsel özellikler ile ilgili kriter olup olmadığı
- İlanda iş ile ilgili teknik bilgi kriteri olup olmadığı
- İlanda dil ile ilgili kriter olup olmadığı
- İlanda en çok /en az vurgulanan özeliklerin ne olduğu

Araştırma sonucu en çok ilanın İstanbul'da, üretim işletmelerinde, satış/pazarlama biriminde müdür pozisyonunda olduğu görülmüştür. İlanların içeriği incelendiğinde ağırlığın yönetsel ifadelerde/özelliklerde olduğu görülmüştür. İlanların çoğunda teknik bilim mezunu olunması; tecrübe olarak da en az 5 yıl tecrübe istenmektedir. İlanların çoğunda çalışma koşulları, yaş, askerlik, cinsiyet ve bilgisayar ile ilgili kriter bulunmazken; Kişilik özellikleri, yönetsel özellikler, dil ve iş ile ilgili teknik bilgi ile ilgili kriterler aranmaktadır. İlanlarda yer alan ifadelerin sıklık analizinde ise ekip, iletişim ve planlama ifadeleri en fazla vurgulanan özellik olurken soğukkanlı, objektif ve saygılı ifadeleri en az vurgulanan özelliklerdir.

İlerleyen çalışmalarda şehir/ pozisyon karşılaştırması gibi daha detaylı analizler yapılabilir. Bu çalışmada üst düzey yönetici ilanları incelenmiştir. Diğer çalışmalarda tüm ilanlar incelenerek yönetici kademesine göre farklılaşmalar bulunabilir. Bu çalışmada web sitesindeki ilanlar incelenmiştir; diğer çalışmalarda özellikle Yerel olan gazeteler olmak üzere gazetelerde yer alan ilanlar incelenebilir.

KAYNAKÇA

Bingöl D., "İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım, İstanbul

Cevher, E., "Sekreterlerin İşe Alınmasında Aranan Niteliklere Yönelik Bir Araştırma": Kariyer.Net Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2013/1, Büro Yönetimi Özel Sayısı

Güler, E. Ç., "İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", Ege Akademik Bakış Dergisi, C:VI, No:1, 17-23,2006

Saldamlı, A., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma:Tekirdağ Örneği", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:7 Sayı:13 Bahar 2008 s.239-263

YÖNETİCİLERİN ÖĞRENME ODAKLILIĞI, GELİŞMELERİNE YÖNELİK VERİLEN YÖNETSEL GÖREVLER VE GÖREVLERE ERİŞİMİN YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİNİ GELİŞTİRMEYE ETKİLERİ

Mustafa TEPECİ, Celal Bayar Üniversitesi, mustafa.tepeci@cbu.edu.tr
A.Ayçe BAŞALP, Celal Bayar Üniversitesi, ayceonag@hotmail.com
A. Ozan ONAĞ, Celal Bayar Üniversitesi, ozanonag@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin (1) gelişmelerine yönelik verilen yönetsel görevler, (2) öğrenme odaklılığı ve (3) yönetsel görevlere erişiminin yönetici yetkinliklerini geliştirmeye etkilerini ortaya çıkarmaktır. Manisa Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı hizmet ve sanayi işletmelerinden 104 orta ve üst kademe yöneticiden toplanan verilerle yapılan analizler, öğrenme odaklılığın ve yöneticilerin gelişmelerine yönelik yönetsel görevlerin yönetici yetkinliklerini arttırdığını göstermektedir. Sektör yöneticileri öğrenme odaklı yönetici adaylarını işe alıp, bunlara verecekleri yönetsel görevlerle geleceğin yetkin yöneticilerini yetiştirebilirler. Amaçta sayılan değişkenleri ölçmek için Türkçe'ye çevrilen ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik çalışmalarının yapılması, bu konuda yapılabilecek çalışmalara ivme kazandırabilecektir.

Anahtar kelimeler: yönetici yetkinlikleri, öğrenme odaklılık, yönetsel görevler, görevlere erişim.

1.GİRİŞ

Rekabetin ve değişimin hızla arttığı iş dünyasında, işletmelerin başarısı için yönetici ve liderlerin yetenek ve yetkinliklerinin geliştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. İşletmeler yönetici ve liderlik yetkinliklerini rekabet gücü kazanmanın bir kaynağı olarak görüp ve bu yeteneklerin geliştirilmesi için büyük maliyetleri göze almaktadırlar. Örneğin ABD'de işletmelerin örgütsel öğrenme ve gelişmeye harcadıkları 56 milyar doların %45'ini yönetici geliştirme programlarına harcadıkları görülmektedir (O'Leonard, 2007). Yine bu paranın büyük bir miktarını işletmeler; kurs, eğitim, seminer ve danışmanlık gibi iş dışı eğitime harcamaktadırlar (London ve Mone, 1999). Ancak çok sayıda araştırmacı ve uygulamacı, yöneticilerin yetenek ve yetkinliklerini geliştirmesinin en etkili yolunun iş tecrübesi ve işbaşında eğitim ile olduğunu belirtmiştir (Dragoni vd., 2009; McCauley vd., 1994). McCall (2004) yönetmeyi öğrenmenin en temel yolunun tecrübe olduğu ve eğitim programlarında ve diğer formal iş dışı eğitim programlarında öğrenilenlerin yöneticilerin gelişim ve öğrenmelerinde sınırlı kaldığını belirtmiştir.

Yöneticilerin verilen görevleri yerine getirirken tecrübe edindikleri, onların gelişimine ve öğrenmesine katkı sağlamakta ve bugün çok sayıda işletme, yönetici geliştirme programlarında yöneticilerine görevler ve yetkiler vererek onların liderlik ve yöneticilik becerilerini geliştirmelerini sağlamaktadırlar. Verilen bu görevlerin zorluk derecesi arttıkça ve yeni sorumluluklar yüklendikçe yöneticilerin kendilerini daha fazla geliştirdikleri görülmüştür (McCauley vd., 1994). Zorlu ve fırsatlarla dolu yönetsel görevler, yöneticileri karmaşık problemleri risk ve belirsizlikler içerisinde çözmelerine sevk ederek dinamik ortamlara sokabilmektedir. Genelde bu ortamlar da öğrenme ve gelişim için güdüleyici olmaktadır (McCauley, 2001).

Zorlu ve fırsatlarla dolu görevlerle karşılaştıklarında *öğrenme odaklı olan yöneticiler*, yeni fırsatları kavrayıp yetkinliklerini daha fazla geliştirebilirler. Bu ortamlara uyum sağlayıp, ustalık sergileyerek engelleri aşabilir, yeni çözümler üretebilir ve sürekli ve artan bir performans gösterebilirler (Elliott ve Dweck, 1988). Yöneticilerin kişisel özelliği olan öğrenme

odaklılık, zorlu ve fırsatlarla dolu görevlere verecekleri tepkileri ve yönetim becerilerini geliştirmeleri üzerinde etkili olabilecektir.

Yöneticilerin öğrenme odaklılıkları ve gelişmelerine yönelik verilen görevlerin kalitesi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olmasının yanında bu ilişkinin ne derece olacağı yetkinliklerini geliştirme isteğinde olan yöneticilerin bu yönetsel görevlere erişimleriyle ilgilidir (Dragoni vd., 2009). *Gelişimsel özelliğe sahip yönetsel görevlere erişim*, yöneticilerin gelişmelerini sağlayan görevleri elde etmek için algıladıkları fırsatlar olarak tanımlanmaktadır. Bu fırsatlar yönetici yetkinlikleri geliştirmede önemli unsurlar olarak görülmektedir. Yöneticilerin yetkinliklerini geliştirebilecekleri yönetsel görevlere ulaşamamaları yüksek seviyede öğrenme odaklı olsalar bile yeteneklerini geliştirmelerinin önünde engel teşkil edebilir (Dragoni vd., 2009).

Yönetici geliştirme üzerinde etkili olabilecek hususların araştırılması ve bunların ülkemiz iş hayatında uygulamalara geçirilebilmesi için çalışmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmalara yönetim ve organizasyon alan yazınında pek rastlanamamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı yöneticilerin (1) gelişmelerine yönelik verilen yönetsel görevler, (2) öğrenme odaklılığı ve (3) yönetsel görevlere erişiminin yönetici yetkinliklerini geliştirmeye etkilerini ortaya çıkarmaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1.1. Yöneticilerin gelişmelerine yönelik yönetsel görevler

İşletmeler, dış çevresiyle teması gerektiren ve başarılması için etkin bir liderliğin gerekli olduğu işlerde yöneticilerini bizzat çalıştırıp yönetici kademelerindeki işgücünün yetişmeleri ve yetkinliklerini arttırmayı amaçlar (Koçel, 2005: 448). Yöneticilerin gelişmelerine yönelik yönetsel görevler kavramı çok boyutlu olup yöneticilerin yeni yetenekleri, davranışları ve bakış açılarını öğrenme fırsatlarını içeren görev ve işleri kapsamaktadır (McCauley vd., 1994). Yöneticilere verilen gelişmelerine yönelik *yönetsel* (gelişmelerine katkı sağlayan zorlu ve fırsatlarla dolu) *görevler* on boyutta toplanmaktadır (DeRue ve Welman, 2009): Bunlar, 1) alışılmadık sorumluluklar, 2) örgüte yeni yön verme, 3) önceden çözülemeyen problemler, 4) çalışanlarla olan problemler, 5) zor şartlarda karar verme, 6) yönetim alanın genişliği, 7) üst yönetimi etkileyebilme, 8) dış baskıyla başa çıkabilme, 9) kültürlerarası çalışabilme ve 10) işgücü çeşitliliğini yönetmedir.

Yöneticilerin gelişmelerine yönelik yönetsel görevlerde, genelde boyutlar gereklilik göstermese de, birlikte yüksek düzeyde görülmektedir. Birbirlerinden bağımsız olarak yönetsel görevlerde ortaya çıkan bu boyutlar (özellikler) birbirleriyle bir arada bu değişkeni temsili en iyi gerçekleştirmektedir (Dragoni vd., 2009: 733). Yönetsel görevlerde çalışan yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeteneği geliştirmede öne çıktıkları bulunmuştur. Yönetsel görevlerde çalışmak yöneticilerin yeni iş bilgisi edinmelerini ve yeni yeteneklerini anlamlı şekilde kullanma imkanı sağlamakta, farklı örgütsel rolleri oynamalarına imkan vermekte ve onların motivasyonel ve duygusal olarak heyecan duymalarına ve sonuç olarak da daha fazla çaba sarf ederek, bilişsel problem çözme yeteneklerini de arttırmaktadır (Dragoni vd., 2009: 734).

2.1.2.Öğrenme odaklılık

Öğrenme odaklı olan bireyler, yeteneklerini geliştirme ile ilgilidirler. Bu bireylerin işlerine yönelik içsel ilgileri vardır, kendilerini meraklı olarak görürler ve öğrenme için fırsatlar sağlayan, mücadele gerektiren görevleri seçerler. Hataları, öğrenme sürecinin bir parçası olarak görüp, bunlardan rahatsız olmazlar. Başarı ya da başarısızlığı, harcanan çaba düzeyine bağlama eğilimindedirler. Kişisel özellik ve yeteneklerinin değişip, gelişebileceğine inanırlar. Öğrenme odaklılık, aynı zamanda uzmanlaşma yönelimi olarak da adlandırılmaktadır (Vande-

Walle vd., 2000). Öğrenme odaklı çalışanlar, işlerini nasıl daha etkili olarak yapacaklarını keşfetme sürecinin keyfine varmaktadırlar. Bu nedenle onlar, mücadele gerektiren ortamları sevmekte ve hatalardan rahatsız olmamaktadırlar (Vande-Walle vd., 2000; Yücel ve Eren, 2010: 102). Örneğin, satış elemanları zorluklarla mücadele etme ve ikna etme konusunda ısrarcı davranmakta ve işlerinden elde ettikleri kişisel gelişim ve uzmanlaşma duygularına değer vermektedirler. Öğrenme odaklılık kişilik özelliğine sahip bireyler sorunlara yeni çözüm yolları bulma eğilimindedirler ve işlerini yaparken öğrenmeye odaklı olup, kişisel gelişim sağlayan iş fırsatlarına değer vermektedirler. Bunların sonucu olarak ta yöneticilerin yetenek ve yetkinliklerini arttırmaları söz konusudur.

Öğrenme motivasyonu yüksek olmayan bireyler genellikle stres altında ve psikolojik açıdan yüksek zorluk derecesindeki durumlarda duygusal tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993). Öğrenme odaklılık, bireylerin verdikleri yanıtlara ve deneyimlerden çıkan liderlik yeteneği gelişiminde önemli bir belirleyici unsur olmaktadır. Öğrenme odaklılığı olmayan bireyler bu iş deneyimlerini riskli, yoğun baskılı olarak değerlendirmekte ve bu yüzden öğrenmeyi sekteye uğratacak çekinceli davranışlar gösterme eğilimindedirler. Öğrenme oryantasyonu yüksek bireyler bu deneyimlerde gelişmelerinde yüksek karşılıklar göstermekte, böylece algılarını odak noktalarını eğitim üzerinde tutmakta ve sonuç olarak liderlik özelliklerini arttırmaktadırlar (DeRue ve Wellman, 2009: 862).

2.1.3.Yönetsel görevlere erişim

Görevlere erişim, yöneticilerin kişisel gelişim sağlayan iş fırsatlarını elde etme isteği olarak tanımlanabilir. Çok sayıda görev ve sorumlulukları bulunan yöneticilerin, gelişmelerini sağlayacak görevlere erişimi farklılık gösterebilir. Bu tip görevleri yapma isteğinde olsalar bile fırsatları bulamama söz konusu olabilir. Yöneticiler zorlu yönetsel görevlere ulaştıklarında herhangi bir aşamada nasıl davranılacağına ve diğerleri tarafından ne ölçüde değerlendirileceğine yüksek derecede belirsizliklerde nasıl aksiyon alacağına dair bilgiye de ihtiyaç duyabilecektir. Geliştirici zorluklardaki görevler bu belirsizliklerin yükselmesinde özellikle üretken bir zemin sağlamaktadır (Dragoni vd., 2009). Belirsizlikleri azaltarak ve aynı zamanda bilgi değerlendirmesi sağlayarak yönetsel görevlere erişim, bu deneyimlerle alakalı belirsizliği azaltmaktadır. Bu şekilde de bireyin dikkatini ve enerjisini görev üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Bu açıdan görevlere daha kolay erişim, bu deneyimlerden kaynaklanan kavramsal zorlanmayı ve aşırı reaksiyonu hafifletmektedir. Ayrıca bireylerin görevlere erişim de karşılaştıkları zorlukların, bireylerin yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olduğu saptanmıştır (Ashford ve Cummings, 1983).

2.1.4. Yönetici yetkinlikleri

İşletmelerin başarısı üzerinde doğrudan etkili olan yöneticilerin, yönetsel görevlerinde kullandıkları bilgi, beceri ve yetenekleri yönetici yetkinlikleri olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlayan görev ve iş tecrübeleri, diğer insanlarla ilişkileri, hatalar, engeller ve eğitim programları sonucu olarak yöneticiler yetkinlikler kazanmaktadır (McCauley vd., 1994). Bu yetkinliklerin işletme stratejisiyle ilişkisi olması ve geçmişten öğrenilenlerle sınırlı kalmayıp aynı zamanda gelecekte ortaya çıkacak dinamik ve gelişmelere cevap verebilecek nitelikler olması gerekmektedir (Spreitzer vd., 1997). Spreitzer uygulama ve akademik yönelimli literatür taraması, üst düzey kurumsal şirket yöneticileriyle yaptıkları mülakatlar ve anket çalışmasıyla, yöneticilerin başarısı için gerekli olan belli başlı yetkinlikleri belirlemişlerdir. Bunlar, genel iş bilgisi, dayanma gücü, çalışanlardan en iyi performansı sağlama, anlayışlılık, başarıya adanmışlık, risk alma, kültürel farklılıklara hassasiyet ve bütünlüktür. Drogoni vd (2009) çok sayıda sektörde çalışan 364 yöneticinin 218

üst yöneticileri tarafından değerlendirildiği çalışmasında, yönetici yetkinliklerinin yüksek seviyelerde olduğunu belirlemiştir. Spreitzer vd., (1997) 6 uluslararası şirketin ana ofisinde çalışan yöneticileriyle (n=838) yaptıkları çalışmada yönetici yetkinliklerinin yüksek seviyelerde bulup, bu yetkinliklerin yöneticilerin performanslarıyla ilişkileri ortaya çıkarılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.Örneklem ve Veri Toplama:

Yukarıdaki amacı gerçekleştirmek için Manisa ilinde sanayi ve hizmet işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticilerinden veri toplanmıştır. Manisa Sanayi ve Ticaret Odası yöneticilerinden destek alınarak odaya kayıtlı işletmelere e-mail atılmış, ankete email yoluyla cevap vermeleri istenmiştir. Anketin cevaplanmasında geri dönüş fazla olmayınca işletmeler araştırmacılar ve oda yöneticileri tarafınca telefonla aranmış ve bazı işletmelere ziyaretlerde gerçekleştirilmiştir. Bir ay sonunda 104 adet kullanılabilir anket geri dönüşü sağlanmıştır. Anketlerden 50 tanesi bireysel olarak yapılan ziyaretlerle doldurtulmuş ve 74 adet anket ise e-mail yoluyla elde edilmiştir.

Örneklemin %57'si erkek, %64'ü evli, %93'ü Üniversite mezunudur. Faaliyet gösterdikleri sektörlere göre ankete cevap veren yöneticilerin sayıları şu şekildedir: 21 finans, 10 gıda, 12 basın, 21 banka, 12 inşaat, 6 sağlık, 7 bilişim ve 15 lojistik sektöründe çalışan yönetici cevap vermiştir.

3.2. Araç:

Yöneticilere verilen gelişmelerine yönelik yönetsel görevlerle ilgili veriler McCauley vd., (1994)'nin geliştirmiş olduğu Gelişmeye Yönelik Yönetsel Görevler Ölçeği (Developmental Challenge Profile) ile elde edilmiştir. Ölçek 50 madde ve 10 boyuttan oluşmaktadır.

*Yöneticilerin öğrenme odaklı*lık özellikleri VandeWalle (1997)'nin 5 maddelik ölçeği ile ölçülmüştür. Çalışan profesyonel yöneticilerden veriler toplanıp ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır.

Gelişim özelliğine sahip yönetsel görevlere erişim ölçeği Dragoni vd., (2009) geliştirdiği 3 ifade ile ölçülmüştür.

Yönetici yetenekleri Spreitzer vd., (1997)'nin geliştirdiği 6 boyut 24 maddelik ölçeği ile belirlenmiştir. Bu altı boyut genel iş bilgisi, dayanma gücü, çalışanlardan en iyi performansı sağlama, anlayışlılık, başarıya adanmışlık ve bütünlüktür.

Ölçekler İngilizce bilen ve ABD ve Türkiye'de iş tecrübesine sahip 2 öğretim elemanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve yaklaşık 10 yönetici ile öncalışma yapılarak ifadelerin anlaşılır olduğu ve ölçülmek istenen kavramı ölçtüğünden emin olunduktan sonra son şekli verilmiştir. Tüm ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği (1=hiç katılmıyorum, 3=nötrüm, 5=tamamen katılıyorum) ile değerlendirilmiştir.

4. ANALİZ ve BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 1 çalışmada ölçülen değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon ilişkilerini göstermektedir. Öğrenme odaklılık, yönetsel görevlere erişim, yöneticilerin gelişmelerine yönelik verilen yönetsel görevler ve yöneticilik yetenekleri değişkenleri önceki çalışmalara benzer şekilde (DeRue ve Welman, 2009; Dragoni vd., 2009) tüm maddeler toplanarak ve madde sayısına bölünerek tek bir sayı olarak hesap edilmiştir. Bu dört değişkenin iç tutarlılık katsayıları ,749 ile ,870 arasında olup, ölçeklerin iç tutarlılıklarının olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yöneticilik yetenekleri ile öğrenme odaklılık (r=,383; p<.01), görevlere erişim (r=,394; p<.01) ve yönetsel görevler arasında (r=,564; p<.01) düşük-orta derecede pozitif yönlü ilişki vardır. Drogoni vd., (2009) çalışmasında bu oranlar sırasıyla ,20, 16, ve .28'dir. Öğrenme odaklılık ve yönetsel görevlere erişim arasında (r=,546; p<.01) orta derecede korelasyon ilişkisi görülmektedir. Öğrenme odaklılığı yüksek yöneticiler, gelişimi sağlayan yönetsel görevlere ulaşabildikleri algılarına sahiptirler.

Tablo 1. Çalışmadaki değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyonları

Değişkenler	Orta lama	Std. Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cinsiyet (0=erkek)	,5673	,498	-							
2.Yaş	33,1	5,13	,126	-						
3.Çalışma süresi(ay)	60,9	56,0	,069	,728**	-					
4.Örgütte süre (ay)	43,3	48,5	,004	,642**	,857**	-				
5. Öğrenme odaklılık	4,08	,885	-,004	-,053	,244*	225*	**,862**			
6.Görevlere erişim	3,99	,778	-,153	,011	,110	,108	,546**	**,749**		
7.Yönetsel görevler	3,06	,477	-,047	,153	,021	,032	-,075	,216*	**,870**	
8. Yöneticilik yetenekleri	3,86	,393	-,158	,076	,143	,090	,383**	**,**394**	,564**	**,818**

Not: n=104; *p<.05; **p<.01; Tabloda koyu olarak diyagonalde verilen sayılar değişkenlerin iç tutarlılık katsayılarını göstermektedir; 1'den 5'e Likert ölçeği.

4.2. Regresyon Analizi

Demografik ve diğer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere demografik değişkenlerin yöneticilik yetenekleri üzerinde açıklayıcı bir etkisi olmamıştır (F=1,457; p=,221).

Tablo 2. Demografik değişkenler, öğrenme odaklılık, yönetsel görevlere erişim, ve gelişimsel yönetsel görevlerin yöneticilik yetkinlikleri üzerinde etkilerinin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri	R-square (Düzeltlm)	F değiş	Mani darlık
Yönetici yetkinlikleri	Cinsiyet	-,140	-1,932	,890	,056 (,017)	1,457	,221
	Yaş	, 004	,037	,118			
	Çalışma süresi	,213	1,345	,457			
	Örgütte süre	-,208	-1,517	,878			
	Öğrenme odaklılık	,411	4,384	,000	,530 (,496)	32,316	,000
	Görevlere erişim	,020	,228	*,820*			
	Yönetsel görevler	,586	7,830	*,000*			

Öğrenme odaklılık (Beta=,411, t=4, 845, p=,000) ve yönetsel görevler (Beta=,586, t=7, 830, p=,000) yönetici yetkinlikleri üzerinde %53 oranında açıklayıcı olmuştur. Drogoni vd. (2009) çalışmasında da öğrenme odaklılık ve yöneticilerin gelişmelerine yönelik yönetsel görevler yönetici yetkinlikleri üzerinde etkili unsurlar olmuşlardır.

5. SONUÇ

Bu çalışma ile işletmelerin rekabetçilikleri konusunda önemli etkileri olan yöneticilerin yetkinlikleri üzerinde belirleyici rol oynayabilecek demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, iş hayatında çalışma süresi ve işletmede yönetici olarak çalışma süresi) ve yöneticilerin öğrenme odaklılığı, gelişmelerine yönelik yönetsel görevler ve bu görevlere erişim araştırılmıştır. Demografik değişkenlerin yöneticilerin yetkinlikleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Dragoni vd (2009) ve DeRue ve Wellman (2009) çalışmalarında da bu paralelde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Dragoni vd (2009) çalışmasında olduğu gibi, analizler öğrenme odaklılığın ve yöneticilerin gelişmelerine yönelik yönetsel görevlerin yönetici yetkinliklerini arttırdığını göstermektedir. Sektör yöneticileri öğrenme odaklı yönetici adaylarını işe alıp, bunlara verecekleri yönetsel görevlerle geleceğin yetkin yöneticilerini yetiştirme konusunda adımlar atmalıdır.

Bu çalışma ile işletmelerin başarısında katkıları yadsınamaz olan yöneticilerin yetkinlikleri ve bunlar üzerinde etkili olabilecek iş başında yapılarak ve tecrübe edinilerek gerçekleştirilen yönetsel görevler ve bunlara erişim arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu konuda yapılmış herhangi bir çalışmaya Türkçe literatürde rastlanmadığından ABD'de yapılan çalışmalar esas alınarak (Dragoni vd., 2009; McCauley vd., 1994; Spreitzer vd., 1997; VandeWalle, 1997) ölçme araçları geliştirilmiş ve veri toplamada kullanılmıştır. Bu ölçme araçlarının güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılarak Türkçe litratüre kazandırılması gerekmektedir. Ankete yöneticilerin katılımlarını sağlama konusunda yaşanan sıkıntılardan dolayı bu çalışmada toplanan veriler (bağımlı ve bağımsız değişkenler) aynı yöneticiden toplanmış, ancak bundan sonra yapılacak çalışmalarda en azından yönetici yetkinlikleri ölçeğinin anketin önceki bölümünü dolduran yöneticinin bir üst yönetici tarafından doldurulması sağlanmalıdır böylece anketi cevaplayanların kendi değerlendirmelerine dayanan veri kullanımının sosyal beğenirlik ve genel yöntem değişkenliği (common method variance) açısından sorunları azaltılmış olur.

KAYNAKÇA

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*, 370–398.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). *A review and an integration of research on job burnou*t. *Academy of Management Review, 18*, 621–656.

DeRue D. S. Wellman, N. 2009. Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Pscyhology, 94 (4)*, 859–875.

Dragoni, L., Tesluk, P.E., Russell, J.E.A., Oh, I. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and Access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal, 52* (4), 731-743.

Elliott, E.S. ve Dweck, C.S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 5-12.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım ve Dağıtım: İstanbul.

London, M ve Mone, E.M. (1999). Continuous learning. İçinde D.R.İlgen ve E.D.Pulakos (editörler), *The changing natura of performance: implications for staffing, motivation, and development* (ss.119-153). San Francisco: Josey-Bass

McCauley, C.D. 2001. Leader training and development. In S.j. Zaccaro & R. J. Klimoski, *The nature of organizational leadership.* (s.347-383).San Francisco: Jossey-Bass.

McCall, M.W. (2004). Ledership development through experience. *Academy of Management Executive, 18*, 127-130.

McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J, ve Morrow, J.E (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*, 544-560.

O'Leonard, K. (2007). *The corporate learning factbook: statistics, benchmarks, and analysis of the U.S.corporate training market*. Oakland, CA: Bersin & Associates.

Spreitzer, G.M., McCall, M.W., ve Mahoney, J.D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology, 82*, 6-29.

VandeWalle, D. 1997. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychology Measurement, 57*, 995-1015.

VandeWalle, D.Ganesan, S., Challagalla, G.N.Brown, S.P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology, 85*, 996-1003.

Yücel, R. ve Eren, S. (2010). Yönetim kontrolünün çalışanların davranış performansına etkisi: ilaç şirketlerinde bir uygulama. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1 (*4), 97-118.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: GAZİANTEP, KAYSERİ ve KAHRAMANMARAŞ'TA BİR ALAN ÇALIŞMASI

Mustafa TAŞLIYAN, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, mustafatasliyan@hotmail.com
Enise GÜNDOĞDU, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, enise_gun@hotmail.com
Tuba BIYIKBEYİ, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, tubabiyikbeyi@windowslive.com
Bilge GÜLER, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, bilgeeguler@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, küresel rekabette başarının en önemli kaynağı olan insan unsurundan sağlanan faydayı artırmanın bir yöntemi ve çağdaş bir yönetim anlayışı olan Personel Güçlendirme (Empowerment) kavramı ele alınmıştır.

İkinci bölümde, işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları ele alınmıştır. Daha sonra yaratıcılığın önündeki engeller ve yaratıcılığın bazı kavramlarla ilişkisine değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğine etkilerini değerlendirmek amacıyla Gaziantep, Kayseri ve Kahramanmaraş ili imalat sanayi işletmelerinde yapılan araştırma ve sonuçları ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, hipotezleri, kapsamı ve kısıtları, bilgi toplama yöntem ve aracı ile veri ve bilgilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Yaratıcılık, Yenilikçilik, İmalat işletmeleri

1.GİRİŞ

Küreselleşme ve küresel rekabetin sonucunda işletme yapıları ve süreçlerinde de bir takım değişiklikler kaçınılmaz hale gelmiştir. Kısaca örgütsel değişim olarak adlandırabileceğimiz örgütlerin yapılarında ve işleyiş süreçlerindeki değişim, temel olarak işletmelerin sahip oldukları kaynaklardan maksimum faydayı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bunun sağlanması ile ilgili en göze çarpan kavramlardan bir tanesi personelin güçlendirilmesi kavramıdır. Personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak kısaca açıklanabilecek personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir (Luthans, 1995:36). Personel güçlendirme, çalışanların kendi faaliyet alanlarında bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisi veren bir anlayıştır. Bu süreç, yetkinin dağılması anlamına gelmektedir. Bu tanımda önemli olan nokta, çalışana inisiyatif hakkı ve yetki ile birlikte kaynakları kullanma hakkının da veriliyor olmasıdır. Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler. Bundan dolayı, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları (merkezden uzaklaşma, takımlar oluşturma, yetki devri, çalışanın güçlendirilmesi vd.) işletmenin başarısını yakından etkilemektedir. Bu başarının artmasını sağlayacak olan diğer bazı kavramlardan olan yaratıcılık ve yenilikçilik ile personel güçlendirmenin arasında pozitif bir ilişki olabileceği varsayımı ile Türkiye'nin sanayi açısından oldukça gelişmiş 3 farklı ilinde (Gaziantep, Kayseri ve Kahramanmaraş) alan araştırmalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Birçok organizasyon tarafından başarı ile kullanılmakta olan personel güçlendirme anlayışı, konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacı ve yazarlar tarafından literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır:

- Personel güçlendirme, çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkanı tanıyan ve işletmenin performansını arttırmak için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır (Rachman vd., 1993:254).

- Personel güçlendirme; çalışanlara, yöneticilerin istediği şekilde işleri yapamama riski taşımalarına rağmen, işlerin nasıl daha iyi yapılacağı sorumluluğunu verme anlamına gelmektedir (Allan,1995:32).

- Personel güçlendirme; işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile gücün arttırılması, geliştirilmesi ve yapılandırılması faaliyetidir (Rothstein, 1995: s.21). Yöneticilere, işleri kolaylaştırma, kaynakları geliştirme ve çalışanlarayol gösterme hakkı vermektedir.

- Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme imkanlarını arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 1995:271).

- Personel güçlendirme, çalışanların kendi faaliyet alanlarında bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisi veren bir anlayıştır (Luthans, 1995:36). Bu süreç, yetkinin dağılması anlamına gelmektedir.

Personelin güçlendirilmesi, onların kendilerini motive edilmiş hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenmeleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymaları, olayları kontrol edebileceklerine inanmaları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmaları şeklinde ifade edilebilecektir (Doğan, 2006: 35).

İşyerinde güçlendirme, ulusal ve uluslararası tehditlere karşı kullanılabilecek en yeni ve ana kaynaklardan biri olarak görülmektedir (Dimitriades, 2005:80-92).

Bu farkındalıkla geleneksel yönetim anlayışından personel güçlendirme anlayışına geçiş süreci başlamıştır. Geleneksel yönetimde, yöneticiler problemleri çözer ve kararları kendileri verirdi. Daha sonra katılmalı yönetim anlayışı benimsendi, bu anlayışta çalışanlara da kalite çemberi yoluyla problem çözme ve kararlara katılma fırsatı verildi. İş yerinde güçlendirme kavramının ortaya çıkmasıyla, bu sürecinde sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapısı olduğu göz önünde bulundurulduğunda personel güçlendirme anlayışının oluşması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu anlayışta geleneksel olarak üst yönetimin gerçekleştirdiği problem çözme ve karar verme, yöneticiler ve personel tarafından birlikte yapılır.

Geleneksel anlayıştan personel güçlendirme anlayışına geçişi gerektiren nedenler ise şu şekilde ifade edilebilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:131-142):

- İşletmeler açısından küresel bir hale gelmiş bulunan iş ortamının oluşması ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişen dış çevre,

- Bilgi teknolojisindeki hızlı ilerlemeler,

- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,

- İşletmelerde personel bireylerin eğitim düzeylerinin ve buna bağlı olarak beklentilerinin, ihtiyaçlarının artması.

Personel güçlendirme anlayışının etkin bir şekilde uygulandığı örgütlerde,hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarınkendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmakta, yetenek ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve stresle kaygının azaldığı, artan eğitim düzeyineuygun ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Yöneticilerinise daha az işi daha etkin yapmaları ve daha stratejik

konulara yönelmelerimümkün olmaktadır. Yani örgütte hızlı ve etkin kararlar alınarak, verimlilikartırılmakta dolayısıyla da iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Ataman,2001:347). Buna karşılık personelin güçlendirilmemesi örgütte olumsuzsonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ile örgütlerbazı maliyetlere katlanmak zorunda kalsalar da, bu anlayış uzun dönemde çalışanların,yöneticilerin ve örgütün başarısını artırmaktadır.

2.1. Personel Güçlendirmenin Unsurları

İş görenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında alt kademede bunu uygulamaya geçirmelidir (Ettore, 1997,vol:74-7). Bu nedenle güçlendirme, iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır.

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996:474-479):

1- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.

2- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.

3- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.

4- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.

5- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.

6- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.

7- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Bu unsurları göz önünde bulundurduğumuzda diyebiliriz ki, yönetici unsuru, personel unsuru ve organizasyon unsuru personel güçlendirmede etkin bir rol oynamaktadır.

2.1.1. Yönetici Unsuru

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır (Koçel, 2001:341). Geliştirilmiş liderlik stilleri organizasyonun etkinlik ve verimliliğini artıracaktır. Güçlendirme süreci, vizyonun oluşturulması aşamasında başlar. Vizyon ve misyonunu tanımlayan ifadelerde personele değer veren ve rollerin önemini vurgulayan bir sözcüğün bulunması anlamlıdır (Barutçugil, 2004:400). Misyon ve vizyonu tarifeden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler. Personelini motive eden, yapacakları işlerle ilgili olarak onları heyecanlandıran yöneticiler güçlendirmeyi etkiler (Baltaş, 1999:11). Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler. Personellerin hata yapma olasılıkları yüksektir ama güçlendirilmiş personeller bu hatalarından öğrenecekler ve şirketle birlikte büyüyeceklerdir. İnsanlara hata yapma izni verildiği zaman, onların risk alarak limitlerini zorlamasına ve kapasitelerinin tam boyutunu keşfetmesine imkan tanınmış olunur(Kargın, 2000:37).

2.1.2. Personel Unsuru

Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yapılacak ilk iş güçlendirilecek olan personel hakkında bilgi toplamaktır. Bu bilgiler arasında hangi personel güçlendirilecek, onların bilgi düzeyleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da zayıf yönleri belirlenmelidir.

Personel güçlendirme uygulamasında, yetkileri artırılmış olan personelden, organizasyonun performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararlar alması istenebilir. Eğer birey olarak personelin kendisine özgüveni az, ya da zayıfsa kararları almakta çok

zorlanacaktır. Bu nedenle denilebilir ki; kendine güveni tam olan personeller üzerinde personeli güçlendirme programlarını uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır.

Personelin dinleme ve geribildirim alma düzeyi güçlendirmeyi etkiler. Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler. Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

Personel, güçlendirme sürecinin sonunda birtakım bilgiler ve yeteneklerle donanacaktır. Bunları aşağıdaki gibi saymak mümkündür (Daff, 2001):

1- Personel, firmanın performansı hakkında bilgiye sahip olacaktır.

2- Personel, firmanın amaçlarına ulaşacak bilgi ve yeteneğe sahip olacaktır.

3- Personel, önemli kararlar alınırken bir güce sahip olacaktır.

4- Personel, firmanın performansına bağlı olarak ödüllendirilecektir.

2.1.3. Organizasyon Unsuru

Organizasyonun yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. Çünkü personel güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan personel arasındaki direkt iletişime engel olan hususlar bu şekilde azalmış olacaktır (Yüksel ve Ertuklu, 2003:141). Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmakla sağlanabilecektir. Amir konumundaki yöneticiler, kullandıkları kelimelerle ve yaptıkları eylemlerle açık bir iletişim atmosferi sağlama fırsatı oluşturmalıdırlar. Bu noktada organizasyonun yalın bir yapılanmaya sahip olması bu sürece hız kazandıracaktır (Doğan, 2003:33).

Esnek çalışma koşullarının olduğu bir çalışma ortamı personele inisiyatif kullanma imkanı verirken, yöneticilere de "denetleyerek yönetmek yerine, sorumluluk alanı belirleyerek yönetme" imkanı verecektir (Baltaş, 2001:11). Açık ve net bir misyon ile vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır. Bu açıdan, personeller bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidir (Doğan, 2003:28).

Bir organizasyonda ödüllendirme sisteminin de bulunması personel güçlendirmeyi şüphesiz hızlandıracaktır, çünkü personelin toplum içerisinde övgü alması, başkaları tarafından fark edilme hissi kişiyi daha çok motive edecektir.

Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması güçlendirmeyi etkiler.Bilgilerin paylaşılması personeli güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan temel unsurdur (Doğan, 2003:25). Güçlendirme ile eldeki güç devredilirken ast, başarıya ulaşabilmek ve işleri etkin bir biçimde yapabilmek için gerekli fiziksel, parasal, insan gücü gibi kaynaklara da ulaşabileceğinden emin olmalı, gerektiğinde sahip olabileceğini ve onları kullanabileceğini bilmelidir (Baltaş, 2001:149).

2.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Sosyal –Yapısal Faktörler

Spreitzer (1996:483-504)'de güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini etkileyen altı faktör olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

Rol Belirsizliği: Rol teorisine göre, biçimsel bir örgütteki her bir pozisyonun uygun yönetim davranışı göstermesi, personele rehberlik edebilmesi ve onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için sorumluluklarının net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir.

Kontrol Alanı: Kontrol alanı bir yöneticiye bağlı olarak personel işgücü sayısını ifade etmektedir. Dar bir kontrol alanı, yöneticinin daha az sayıda insanı izlemesi nedeniyle daha sıkı bir kontrol imkanı vermektedir.

Sosyo-Politik Destek: Sosyo-Politik destek, örgütsel yapıda ve personelin çevresinde yer alan diğer üyeler tarafından verilen onay ya da kabul edilirlik olarak tanımlanabilir. Personel iş arkadaşlarında yardım gördüğünde ve desteklendiğinde kendini daha güçlü hissetmektedir (Hançer ve George, 2003:5).

Bilgiye Erişim: Bilgini akışı ve paylaşımı güçlendirme için oldukça önemlidir. Çünkü bilgiyle donatılan personel ancak kendine güvenip, sorumluluk alma gücüne ulaşacaklardır.

Kaynaklara Erişim: Kanter'in (1986:5-6)de belirttiği gibi örgütsel kaynaklara erişim, daha fazla sayıda üst yöneticinin küçük iş birimleri ile çalışması, proje ekiplerinin kendilerine ait bütçelerini olması ve iş görenlerin problemleri çözebilmek için kendilerine ayrılmamış olan özel kaynakları da kullanabilmesidir.

Katılımcı Örgüt İklimi: Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Katılımcı örgüt iklimi davranış ve tutumları şekillendirecektir. Katılımcı kültüre sahip organizasyonlarda personel güçlendirme daha yoğun olarak algılanmaktadır (Sigler ve Pearson, 2000:31).

2.3. Geleneksel Organizasyonlar ile Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyonalar Arasındaki Farklar

Geleneksel organizasyonlarda yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Yetkilendirmenin uygulandığı organizasyonlarda örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları doğrudan kolay bir biçimde değiştirilebilir. Bilgi akışı çok açıktır ve bilgi paylaşımı vardır. Ödüllendirme kişisel bazda değil grup bazında yapılmaktadır (Kolarık,1995:801).

Tablo 1.3: Geleneksel Organizasyonlarla Yetkilendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar

Unsurlar	Geleneksel Organizasyonlar	Güçlendirilmiş Organizasyonlar
Organizasyon yapısı	Sivri / Kişisel	Basık / Takım bazlı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç/ Geniş görev tanımı
Yönetimin rolü	Doğrudan kontrol	Yönlendirici
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi akışı	Kontrollü / sınırlı	Açık / paylaşıma dayalı
Ödüllendirme	Kişisel / kıdeme göre	Takım bazlı / yetenek bazlı
İş süreci	Yöneticiler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir	Takımlar planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir

Kaynak: (Kolarık, 1995:801)

2.4. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller

Personel güçlendirme ile ilgili engellerin bazıları işletmenin kendisinden, bazıları çalışanlarından, bazıları da çevreden kaynaklanabilmektedir. Bu engellerden bazıları şunlardır (Doğan,2003:83):

- Personel güçlendirmenin amaçlarının işletmenin kültürüyle uyuşmaması,

- Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi de uyuşmayabilir,
- Yönetim için de cezalandırma korkusu bir problemdir. Yöneticiler için de yetki devrettikleri astlarının yaptıkları hata nedeniyle cezalandırmaları söz konusu iken, onların gücü diğerlerine aktarmalarını ummak çok da akıllıca olmayacaktır.
- Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir,
- Bir personel güçlendirme programını uygulamada yöneticinin belirli kişisel özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olup olamaması da bir engeldir.

3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KAVRAM VE KAPSAMLARI

3.1. Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık tanımlanması en güç kavramlardan biridir. Yaratıcılık tanımlanırken, zaman içerisinde bir süreç olarak izlenmesinin gerekliliği kadar çevre koşulları ve kişilik özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Yavuz, 1989:9).

Yaratıcılık kavramı temelinde birey olmasına karşılık, örgütlerin temel kaynağının insan olması ve insanlar tarafından idare edilmesi nedeniyle örgütsel boyutta da ele alınan bir kavramdır (Bhadrawaj ve Menon, 2000:425).

Doğru bir liderlik anlayışıyla yönetilen örgütlerde eğer çalışanların farklılıklarından yaratıcı düşünler ortaya koymak amacıyla yararlanmaları sağlanırsa, yararlı öğrenmenin gerçekleşebileceği ve örgütlerin misyonlarını yerine getirmede daha etkin olabileceği görülmektedir (Thomas ve Ely, 1999:124).

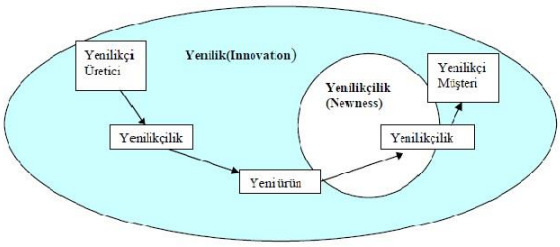
Örgütlerde yaratıcılığı öldürmeden onu geliştirecek uygulamaları aşağıdaki gibi ele almak mümkündür (Amabile, 1988:16):

- İnsanların doğru işte çalıştırılmasıdır.
- Çalışanlara özgürlük vermek,
- Zamanı ve parayı doğru şekilde dağıtmak,
- Birbirini karşılıklı olarak destekleyen gruplar kurmak,
- Yaratıcılığın motivasyonu için denetleyici teşvik araç ve yöntemlerinde faydalanmak,
- Organizasyonun desteğini sağlamak.

3.2. Örgütsel Yenilikçilik

Yenilik, bir fikri, satılabilir yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek demektir. Daha basit bir tanımla yenilik, bir fikrin ortaya çıkmasından uygulamaya kadar götürülmesidir (Ayhan, 1999:5).

Şekil 1. Yenilik ve Yenilikçilik



Kaynak: Blythe, 1999, s.420

Yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası durumundadır, bu bakış açısına göre birey ve takımların yaratıcılığı yeniliğin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yenilik için yaratıcılığın olması mutlak şartken tek başına yer alması yeterli değildir. Başarılı yenilik uygulamaları, örgüt içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklanabileceği gibi örgüt dışında oluşan yada gelişen teknoloji transferleri gibi fikirlerden de oluşabilmektedir (Amabile vd., 1996:1155).

Blythe (1999:420)'da bireysel ve örgütsel yaratıcılığı birbirini tamamlayan ve kesintisiz olarak devam eden bir süreç olarak ele almaktadır. Böylece üreticinin yenilikçiliği yeni ürün çabalarına yol açacak, müşterinin yenilikçiliği ürün adaptasyonuna yol açacak, yenilikçilik ise tüketici ve yeni ürün arasında ara yüz olacaktır. Bu durumu aşağıdaki şekille (Şekil 1) göstermek mümkündür.

Yenilikçilik öncelikle bireysel boyutta gerçekleştirilmeli ve daha sonra personel güçlendirme ve diğer unsurlarla birlikte örgütsel boyutta yenilikçilik gerçekleştirilmelidir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu çalışmada personel güçlendirme kavramı ve örgütsel yenilikçilik ve örgütsel yaratıcılık konuları işlenmiş, Kayseri, Gaziantep ve Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada personel güçlendirmenin, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları (merkezden uzaklaşma, takımlar oluşturma, yetki devri, çalışanın güçlendirilmesi vd.) işletmenin başarısını yakından etkilemektedir. Çalışanlar, işleri üstünde sahiplenme ve bağlılık hissettikleri zaman personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş kişiler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerinden hoşlanırlar ve işlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler. Sonuç olarak, işletme içindeki etkinlikleri artar. Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmada Kayseri,Gaziantep ve Kahramanmaraş illerinde Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde personel güçlendirmenin örgüt yenilikçiliği ve örgüt yaratıcılığı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Örneklem olarak Kayseri, Gaziantep ve Kahramanmaraş imalat sektörünün seçilme sebebi ise hızla gelişmekte olan ve Türkiye'nin ilk 100 şirketi arasında şirketlerin bulunduğu yerel platformda yenilikçi olarak öne çıkan işletmelerin varlığı ve uygulama konusunda yeterli desteğin olmasıdır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Katılımcı işletmelerden veri elde edebilmek için daha önceden kullanılmış ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler kullanılarak

Hazırlanan ankette beş ayrı bölümde 79 soru bulunmaktadır. Öncelikle, anketi cevaplayanların demografik bilgilerini ve işletmedeki durumlarını tespit etmeye yönelik 10 soru yer almaktadır. Birinci bölümde güçlendirmeyi etkileyen sosyal-yapısal faktörlere ait 18 ifade yer almaktadır. Bu bölümdeki ifadelerin rol belirsizliği boyutu dışında kalanlar Spreitzer(1997)'den, rol belirsizliği boyutuna ait olan ifadeler ise Zanzi(1987)'den alınmıştır.

İkinci bölümde personel güçlendirmeye yönelik algıların tespiti için Spreitzer(1995) tarafından hazırlanmış olan anket kullanılmıştır. Bu kısımda ise güçlendirmenin dört boyutuyla ilgili olarak 12 ifade yer almaktadır.

Üçüncü ve dördüncü bölümde ise örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğin tespitine yönelik olarak hazırlanmış sorular yer almaktadır. Örgütsel yaratıcılığa ilişkin 21 ifade, örgütsel yenilikçiliğe ilişkin olarak da 18 ifade yer almaktadır. Sorular ilgili literatürün taranmasıyla elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde anketi cevaplayan katılımcılardan elde edilen veriler SPSS programında frekans, güvenilirlik ve çapraz tablo testleri ile değerlendirilmiştir.

Anketlerden elde edilen demografik verilere göre; anketi cevaplayanların %40,1'i alt düzey yöneticidir ve çoğunluğunu (%68) erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 222 yöneticinin %51,4 gibi büyük bir çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında ise çoğunluğun 30-34 (%30.2) yaş grubu arasında olduğu görülmektedir. Çalışılan sektör değerlendirildiğinde ise %47,7 gibi büyük bir çoğunluğunu tekstil sektöründe çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olanların 88 (%39.6)'i Kahramanmaraş, 77 (%34.7)'si Kayseri ve 57 (25.7)'si ise Gaziantep ilindendir.

Araştırmada, ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemek için "alfa" değeri kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre elde edilen 0,9559 alfa katsayısı oldukça yüksektir.

Demografik özellikler ile personel güçlendirme arasındaki ilişkilerin incelenmesinde çapraz tablo analizi kullanılmıştır. Bu analizden çıkarılan bulgular aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir;

Araştırma değişkenlerinden cinsiyet ile "İşimi yapabilmek için astlarımdan destek görmekteyim" önermesi arasında yapılan analiz sonucu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=0,022), katılımcı erkekler kadınlara oranla işlerini yapmada astlarından daha fazla destek gördüklerini belirtmişlerdir. "İşletmemizde öğrenme teşvik edilir" önermesi ile cinsiyet arasındaki anlamlı farklılık sonucunda ise (p=0,004), katılımcı erkekler bayanlara oranla işletmede öğrenmenin teşvik edilerek personelin güçlendirilmeye çalıştırıldığını belirtmişlerdir.

Yaş ile "İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim" önermesi arasında yapılan analiz sonucu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=0,001), katılımcıların yaş ilerledikçe çalışanların işleri üzerinde daha fazla özerkliğe sahip oldukları görülmüştür. "Düşüncelerimizi her zaman uygulamaya geçirebiliriz" önermesi ile yaş arasında yapılan analiz sonucu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=0,019), yaş ilerledikçe çalışanların düşüncelerini uygulamaya geçirmelerinin daha kolay olduğu analiz edilmiştir. "Yenilikçi uygulamalar performans değerlendirmede dikkate alınır" önermesi ile yaş arasındaki anlamlı farklılık sonucunda ise (p=0,000), katılımcıların yaş gençleştikçe yenilikçi uygulamaların performans değerlendirmede dikkate alındığını düşündükleri belirlenmiştir.

Öğrenim durumu ile "İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim" önermesi arasında yapılan analiz sonucu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=021), katılımcıların eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda bağımsız karar verdikleri tespit edilmiştir. "Yetki ve sorumluluğun artması çalışanları daha yaratıcı yapabilir" önermesi ile öğrenim durumu arasındaki anlamlı farklılık

sonucunda ise (p=0,037), katılımcıların eğitim seviyesi yükseldikçe yetki ve sorumluluğun artırılarak yaratıcılığın artırılabileceği ortaya çıkmıştır.

Katılımcı işletmelerin büyüklük ölçütü ile "İşimi yapabilmek için çalışma grubumdan destek görmekteyim" önermesi arasında yapılan analiz sonucu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=0,014), araştırmaya katılan büyük ölçekli işletmeler orta ölçekli işletmelere oranla katılımcılar çalışma grubundan daha fazla destek gördüklerini belirtmişlerdir. "Yeni eleman alınırken yenilikçi olmaları göz önünde bulundurulur" önermesi ile işletme ölçütü arasındaki analiz sonucu, istatiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=0,021), araştırmaya katılan büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere oranla yeni eleman alırken yenilikçi bakışa daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir." İşletmemiz yeni teknolojilere kolayca uyum sağlayabilir" önermesi ile işletme ölçütü arasındaki anlamlı farklılık sonucunda ise (p=0,037), araştırmaya katılan büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarının orta ölçekli işletmelere oranla teknolojiye daha kolay uyum sağladıkları tespit edilmiştir.

Katılımcının işletmedeki konumu ile "Bu kurumun stratejilerini ve amaçlarını anlıyorum" önermesi arasında yapılan analiz sonucu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=0,011), araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin orta ve alt düzey yöneticilere oranla kurumun strateji ve amaçlarını daha çok anladıkları belirlenmiştir. "İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim" önermesi ile işletmedeki konumları arasında bulunan anlamlı farklılık sonucunda ise (p=0,001), araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin işlerini yürütmede daha özerk oldukları görülmektedir.

Katılımcının işletmede çalıştığı süre ile "Bölümdeki gelişmeler üzerinde etkim oldukça fazladır" önermesi arasında yapılan analiz sonucu, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuş olup (p=0,005), katılımcının işletmede çalıştığı süre arttıkça bölümdeki gelişmeler üzerindeki etkisi, kontrolü ve gücünün de daha fazla olduğu saptanmıştır.

8. KAYNAKÇA

ALLAN, J. (1995), "Empowerment", Management Accounting, Vol. 73, Number 2, February, U.S.A. s.32.

AMABILE, Teresa M., CONTI, Regina., Heather COON., Jeffrey LAZENBY., Michael HERRON,

(1996), "Assessingtheworkenvironmentforcreativity", Academy of Management Journal, October, Vol. 39 (4), pp.1154-1184.

ATAMAN, G. (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AMABILE, T.M. 1988. A Model of CreativityandInnovation in Organizations. (Ed.;R.J.Stenberg) Handbook of Creativity, Cambridge UniversityPress.

AYHAN, A.(1999), Yenilik(İnovasyon), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi, Yayın no: 5, Kocaeli.

BALTAŞ, A. (2001), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BALTAŞ, A.(1999), "İyi Bir Lider Nasıl Yetkilendirir", Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, Sayı: 183.

BARUTÇUGİL, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BHARADWAJ, S. ve MENON, A.(2000), "MakingInnovationHappen in Organizations: IndividualCreativityMechanism, OrganizationalCreativityMechanismorBoth?", Journal of Product InnovationMangement, Vol:17, pp. 424-434

BLYTHE, J. (1999), "InnovativenessandNewness in High-tech Consumer Durables", Journal Of Product &BrandManagement, Vol: 8 (5), p. 420.

DAFF, R.L. (2001), Organization, Theoryand Design, Seventh Edition, Thompson Learning, South Western.

DARLING, M. (1996), "Empowerment: MythorReality", VitalSpeeches of theDay, Vol.62 (15), pp.474-479.

DIMITRIADES, Z.S. (2005), "Employee Empowerment in GreekContext", International Journal of Manpower, Vol. 26 (1), pp. 80-92.

DOĞAN, S. (2006), Personel Güçlendirme, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

DOĞAN, S.(2003), Personel Güçlendirme-Empowerment, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ETTORE, B. (1997), "The Empowerment Gap: HypevsReality", HR Focus,Vol:74(7).

HANÇER, M. ve GEORGE, R. T. (2003), "Psychological Empowerment of NonsupervisoryEmployeesWorking in Full-service Restaurants", Hospitallity Management, 22, pp.5.

KANTER, R. M. (1986), "Empowering People toAct on Ideas", ExecutiveExcellence, February, pp.5-6.

KOÇEL, T. (1995), İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, İstanbul, s.271.

KOÇEL, T. (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, İstanbul.

KOLARIK, W. (1995), CreatingQuality, Concepts, Systems, Strategiesand Tools, McGrawHillInc Ed.

LUTHANS, F. (1995), OrganizationalBehavior, Seventh Edition, International Edition (Literatür Yayıncılık), İstanbul, s.36.

RACHMAN, David J., Michael H. Mescon, Courland L. Boveeand John V. Thill. (1993), Business Today, Seventh Edition, McGrawHill, U.S.A, s.254.

ROTHSTEIN, L.R. (1995), "The Empowerment EffortthatCameUndone" , Harvard Business Review, Vol. 73, (1), January-February 1955, p.21

SIGLER, T.H. ve PEARSON, C. M. (2000), "Creating an EmpoweringCulture: ExaminigtheRelationshipbetweenOrganizationalCultureandPerceptions of Empowerment", Journal of Quality Management, Vol:5, pp. 31.

SPREITZER, G. M. (1996), "SocialStructuralCharacteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Vol:39 (2), pp.483-504.

THOMAS, D. A. ve ELY, R. J.(1999), "Farklılıklara Önem Kazandırmak", İnsanları Yönetmek. Çev.: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul.

YAVUZ, H. S.(1989), Yaratıcılık, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul.

YÜKSEL, Ö. ve ERKUTLU, H. (2003), "Personeli Güçlendirme-Empowerment" Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (1), ss. 131-142.

İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİNİN KULLANILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Ayşe DEMİRHAN, Yıldız Teknik Üniversitesi, aysedemirhan74@gmail.com
Serdar BOZKURT, Yıldız Teknik Üniversitesi, sbozkurt@yildiz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, İstanbul'daki beş yıldızlı bir otel işletmesinde işe alım sürecinde uygun nitelikteki adayın seçimi için yardımcı olabilecek bir karar modelinin uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, belirlenen kriterler kapsamında Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP) kullanılarak işe uygun adayın belirlenmesi sağlanmıştır. Adaylar için belirlenen kriterlerin değerlendirilmesinde Excel kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, başvurularda işe uygun olduğu tespit edilen 5 adaydan ilkinin diğerlerine göre tercih açısından üstün olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören Seçimi, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Çok Amaçlı Karar Verme Yöntemleri

1.GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin doğru karar verebilmeleri, gelecekte de varolabilmeleri bakımından büyük önem taşımaktadır. Dünyada yaşanan hızlı değişim, işletmelerin çevresindeki belirsizliklerin artmasına, işletme yönetiminin daha karmaşık bir hale gelmesine ve bunun sonucunda da karar verme işleminin güçleşmesine neden olmuştur. Aynı zamanda karar verme işlemi, işletmeler arasında rekabetin gün geçtikçe arttığı bir ortamda daha da zorlaşan bir süreç haline gelmiştir. Bu durum, işletmelerin modern karar verme yöntemlerini kullanarak en uygun kararları verebilmeleri ve böylelikle rekabet güçlerini arttırabilmeleri bakımından incelenmesi önemli olarak görülen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz işletmelerinin modern karar verme tekniklerinden biri "çok kriterli karar verme yöntemleri"dir. Bir kararın verilebilmesi için birden fazla nitelik ve nicelik içeren kriter ve amacın olması durumunda, "*Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*" kullanılmaktadır. Karar verme sürecinde çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılması, karar alıcılara(yöneticilere) alternatifleri değerlendirmede yardımcı olmakta ve işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Bu yöntemlerden biri de ***Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP)dir. Analitik Hiyerarşisi Prosesi,*** birden fazla ölçüt içeren karmaşık karar problemlerinde, karar alternatif ve kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle karar mekanizmasının çalıştırılması temeline dayanan çok kriterli karar verme yöntemidir (Timor,1997: 35). Başka bir deyişle *AHP,* "belirlilik veya belirsizlik altında çok sayıda alternatif arasından seçim yaparken, çok sayıda karar vericinin bulunduğu çok kriterli bir karar verme durumda kullanılan bir yöntem" olarak ifade edilmektedir (Saat, 2000:150). AHP için, "bir problemin kriterlerini bir hiyerarşi içinde belirlemeyi ve temsil etmeyi sağlayan bir yöntemdir" de denebilir (Dündar ve Ecer, 2008 :199).

AHP karar almada, grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntem olarak da değerlendirilebilir(Dağdeviren vd., 2004:132). AHP karmaşık karar problemlerinde, özellikle subjektif karar unsurlarının bulunduğu problemlerde daha sık kullanılan bir yöntemdir(Murat ve Çelik,2007:10). AHP'nin güçlü yönü, bu yöntemin sayılabilen ve sayılamayan faktörleri sistematik bir yol ile düzenlemesi ve tüm faktörleri dikkate alarak karar verme prosesinde basit ve etkin bir çözüm yolu sunmasıdır (Özyörük ve Özcan ,2008:135). AHP'nin insan kaynakları yönetimi, finans, üretim, pazarlama, eğitim, ekonomi, tıp, kamu politikaları ve spor gibi değişik birçok alanda başarı ile uygulandığı görülmektedir(Eleren, 2007:48). Bu çerçevede

insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan işgören seçim sürecinde, AHP'nin uygulama sonuçlarının görülmesi bu çalışmanın asıl çıkış noktasıdır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Araştırmada, insan kaynakları yöneticilerine işe alım sürecinde doğru nitelikte adayın seçimi için yardımcı olabilecek bir karar modeli oluşturmak bu araştırmanın temel amacıdır. Bu modelin oluşturulması için, literatürde çok kriterli karar verme yöntemleri arasında en çok kabul gören analitik hiyerarşi prosesinin uygulanması hedeflenmiştir. Doğru işe doğru işgörenin seçimi işletmeler açısından oldukça önemlidir.

Araştırma, AHP yönteminin uygulanması ile en az maliyetle doğru adayın seçimi ve kaynakların etkin şekilde kullanılmasını sağlamak bakımından yöneticilere destek olabilecek nitelikte olması nedeniyle önem arz etmektedir. Ayrıca çalışma, ülkemiz koşullarında benzer çok fazla ampirik çalışma yapılmamış olması nedeniyle de önem kazanmaktadır. Yine çalışma insan kaynakları ile kantitatif karar teknikleri alanlarını birleştiren disiplinler arası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bir işletmede istihdam edilecek işgörenin işe seçim süreci, insan kaynakları yöneticileri için oldukça önemlidir. Karar verici konumdaki yöneticiler, işletmelerinde çalışacak elemanları seçerken çok sayıda kriteri göz önünde bulundurarak birçok alternatifi değerlendirmek durumundadırlar. Özellikle otelcilik gibi hizmet sektöründe çalışacak personelin seçimi büyük önem taşımaktadır. Artan rekabet koşulları karşısında otellerin ayakta kalabilmeleri ve müşterilerine en hızlı, en kaliteli hizmeti sunabilmeleri için çalıştıracakları personelin kalifiye olması gerekmektedir. Alternatiflerin oldukça fazla olduğu bir ortamda işgörenin seçiminin yapılması yöneticiler açısından zor bir karar aşamasıdır. Birçok kriterin göz önüne alınmasının gerekli olduğu bir işe seçim sürecinde yöneticiler, işin özellikleri ile uyumlu ölçütlere dayalı olarak, en uygun adayların seçilmesinde Analitik Hiyerarşi Prosesini kullanabilirler.

Araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı bir otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirileceği otel işletmesi, insan kaynakları uygulamalarının ve özellikle işe seçim süreci kriterlerinin etkin şekilde uygulanması nedeniyle tercih edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BOYUTLARI

Araştırmada, işe alınacak personel için göz önünde bulundurulabilecek ***işe yönelik kriterler***; "e*ğitim durumu, yabancı dil bilgisi, iş tecrübesi, bilgisayar bilgisi ve bilgi birikimi"* olarak belirlenmiştir. ***Bireysel faktörler*** *ise "Etkinlik, Sorumluluk ve Dışadönüklük"* olarak incelenmiştir. Çalışma kapsamında ele alınan *"İşe yönelik" ve "bireysel faktörler",* Analitik Hiyerarşi Prosesi ile değerlendirilmiştir.

5. VERİ ANALİZİ ve UYGULAMA

AHP Uygulaması; karar probleminin tanımlanması, modelin kurulması, problemin ayrıştırılması; kriterler arası ikili karşılaştırmaların yapılması ve önceliklerin oluşturulması; sentezleme ile karşılaştırma matrislerinin tutarlılık analizlerinin yapılması şeklinde belirli aşamalarda(Oğuzlar, 2007:125) gerçekleştirilmiştir.

AHP'nin temel işleyişi ise daha ayrıntılı olarak şu şekildedir; İlk aşamada karar verme problemi tanımlanır. Bu aşamada alınacak kararı etkileyecek tüm faktörleri içeren ve değerlendirmelerin doğru bir biçimde yapılmasına olanak sağlayacak hiyerarşik yapının oluşturulması esas alınır(Özgüven,2011:281). Ardından karar verme problemini açıklayabilecek "faktörler arası karşılaştırma matrisi oluşturulur. Üçüncü aşamada, "faktörlerin

yüzde önem dağılımları belirlenir, dördüncü aşamada "faktör kıyaslamalarındaki tutarlılık" ölçülür. Beşinci aşamada "her bir faktör için, karar noktasındaki yüzde önem dağılımları" bulunur ve son aşamada ise "karar noktalarındaki sonuç dağılımı hesaplanarak" işlem sonlandırılır(Saaty vd., ,2007:1042).

5.1. Analitik Hiyerarşi Prosesinin Aşamaları

- **Problemin Tanımlanması:** Bir otelin işe alım sürecinde işe alınacak adaylarda aranacak kriterler, karar alıcı tarafından Tablo 2'deki Hiyerarşik Yapıda gösterilmiştir. İşe başvuru yapan çok sayıda aday arasından belirlenen 5 kişiden hangisinin işe en uygun aday olduğu AHP ile belirlenmeye çalışılacaktır.

- **Kriterler Arası Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması:** AHP'de ikili karşılaştırmalar yapılarak hiyerarşik yapıda yer alan kriterlerin birbirlerine göre göreli önemleri belirlenmektedir. İkili karşılaştırma matrisinin oluşturulmasında, diğer bir deyişle karar verici açısından 1.kriterin, 2. kritere göre ne kadar önemli olduğu belirlenmek istendiğinde Tablo 1'de verilen 1-9 puanlı tercih(önem) ölçeğinden faydanılmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:87-88).

Araştırmada beş yıldızlı bir otelde işe alım sürecinde uygun işgörenlerin belirlenmesini sağlamak amacıyla İnsan Kaynakları Departmanında karar alma pozisyonunda bulunan yetkili tarafından belirli değerlendirme kriterleri belirlenmiş ve başvuran adayların özgeçmişlerinden ve mülakatlarından yararlanılarak oluşturulan ikili karşılaştırma matrisleri ile uygun adayların saptanabilmesi için öncelikli kriterler elde edilmiştir.

Oteldeki işe alım için çok sayıda yapılan başvurunun değerlendirilmesi sonucunda, belirlenen kriterlere göre işe uygun aday sayısının 5 olduğu görülmüştür. İşe alınması düşünülen 5 aday arasından "İşe yönelik" ve "Bireysel faktörler" olmak üzere belirlenen sekiz kriter açısından en uygun adayın saptanmasında Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılmıştır. Bu analizin yapılabilmesi için öncelikle İnsan Kaynakları yetkilisi tarafından, adaylar için belirlenen kriterlerin(işe yönelik ve bireysel) birbirlerine göre önem derecelerini gösteren ikili karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur. İkili Karşılaştırma Matrisi'nde kullanılan karşılaştırma değerleri ve tanımları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Karşılaştırma Değerleri Tablosu

Önem Değeri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması: ***(Eşit Önemli)***
3	1.faktörün 2.faktörden daha önemli olması : ***(Biraz Önemli)***
5	1.faktörün 2.faktörden çok önemli olması : ***(Kuvvetli Önemli)***
7	1.faktörün 2.faktöre göre çok güçlü öneme sahip olması:***(Çok Kuvvetli Önemli)***
9	1.faktörün 2.faktöre göre çok güçlü öneme sahip olması:***(Tamamiyle Önemli)***
2,4,6,8	Ara değerler

Araştırmada, işe alım sürecinde adaylarda olması istenilen sekiz kriter Tablo 2'de gösterilmektedir. Tüm değerlendirmeler bu kriterler göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Ayrıca verilerin analizinde kullanılan matrislerin hesaplanmasında Excel kullanılmıştır.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Kriterler

İşe Yönelik Kriterler	Kriter 1	Yabancı Dil Bilgisi(YDİL)
	Kriter 2	Eğitim Durumu (EGT)
	Kriter 3	Bilgi Birikimi(BB)
	Kriter 4	İş Tecrübesi(Deneyim) (DN)
	Kriter 5	Bilgisayar Bilgisi(BİL)

Bireysel Kriterler	Kriter 6	Etkinlik (ETK)
	Kriter 7	Sorumluluk (SOR)
	Kriter 8	Dışadönüklük (DIŞ)

Karar alıcı tarafından hiyerarşik yapıda belirlenen sekiz kriter arasındaki ikili karşılaştırma değerleri Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3: İkili Karşılaştırmalı Matris

KRİTER	YDİL	EGT	BB	DN	BİL	ETK	SOR	DIŞ
YDİL	1.00	7.00	9.00	5.00	6.00	7.00	4.00	5.00
EGT	0.14	1.00	6.00	4.00	6.00	5.00	7.00	6.00
BB	0.11	0.17	1.00	7.00	5.00	4.00	7.00	5.00
DN	0.20	0.25	0.14	1.00	7.00	5.00	6.00	7.00
BİL	0.17	0.17	0.20	0.14	1.00	6.00	4.00	6.00
ETK	0.14	0.20	0.25	0.20	0.17	1.00	7.00	5.00
SOR	0.25	0.14	0.14	0.17	0.25	0.14	1.00	5.00
DIŞ	0.20	0.17	0.20	0.14	0.17	0.20	0.20	1.00

Tablo 4: Normalize Edilmiş Ağırlıklar Matrisi

Kriter	YDİL	EGT	BB	DN	BİL	ETK	SOR	DIŞ	Öncelik
YDİL	0.45	0.77	0.06	0.283	0.235	0.247	0.11	0.125	**0.285**
EGT	0.06	0.11	0.35	0.227	0.235	0.176	0.19	0.150	0.189
BB	0.05	0.02	0.06	0.397	0.195	0.141	0.19	0.125	0.147
DN	0.09	0.03	0.01	0.057	0.274	0.176	0.17	0.175	0.122
BİL	0.07	0.02	0.01	0.008	0.039	0.212	0.11	0.150	0.089
ETK	0.06	0.02	0.01	0.011	0.007	0.035	0.19	0.125	0.077
SOR	0.11	0.02	0.01	0.009	0.010	0.005	0.03	0.125	0.049
DIŞ	0.09	0.02	0.01	0.008	0.007	0.007	0.006	0.025	0.042

İkili karşılaştırmalar matrisinin normalize edilmesi ile oluşturulan Tablo 4'ten elde edilen ağırlıklara göre, yabancı dile %45 ağırlık verildiği, eğitime %11, bilgi birikimine %6, deneyime %5.7, bilgisayar bilgisine %3.9, etkinliğe %3.5, sorumluluğa %3 ve dışadönüklüğe ise %2.5 civarında önem verildiği görülmektedir. Öncelikler açısından bakıldığında, 0.285 değeri ile yabancı dilin diğer kriterlere göre yönetici tarafından daha önemli olarak görüldüğü belirlenmiştir.

AHP'nin bir sonraki adımında her aday, her bir kriter açısından değerlendirilir. Bu şekilde her bir kriter açısından hangi adayın diğerlerine göre ne kadar tercih edileceği belirlenebilmektedir. Bu amaçla, örnek olması açısından sadece Kriter 1(YDİL) için Tablo 5'deki matris oluşturulur. Bu işlem tüm kriterler için tekrarlanır. AHP'de ikili karşılaştırma süreci sırasında karar verici tarafından belirlenen yargıların tutarlılığı da çok önemlidir. Karar verici durumunda olan kişinin kriterler arasında kıyaslama yaparken tutarlı olup olmadığını ölçmek için Saaty tarafından önerilen Tutarlılık İndeksinin(CI), tesadüfilik göstergesine bölünmesiyle elde edilen "Tutarlılık-Uyum Oranı(CR)"nın hesaplanması gerekmektedir (Erkiletlioğlu, 2000:76-77). Saaty, tutarlılık(uyum) oranının üst limitini %10 olarak belirlemiştir. Bu oranın üzerindeki bir değer için sözkonusu yargılar tutarsız olacağından yargıların yeniden gözden geçirilerek iyileştirilmesi gerekmektedir (Yurdakul, 2002:25-26).

Tablo 5 : Kriter 1 için Adayların Normalize Edilmiş Matrisi

Kriter-1 (YDİL)	ADAY-1	ADAY-2	ADAY-3	ADAY-4	ADAY-5	Ort.
ADAY-1	0.6051	0.8123	0.4874	0.3097	0.25	0.493
ADAY-2	0.0864	0.1160	0.4061	0.2477	0.21	0.214
ADAY-3	0.1008	0.0232	0.0812	0.3716	0.25	0.165
ADAY-4	0.1210	0.0290	0.0135	0.0619	0.25	0.095
ADAY-5	0.0864	0.0193	0.0116	0.0088	0.035	0.032
λ_{max} : 5.11 CI : 0.0275 CR : 0.024						**1.00**

Kriter 1(Yabancı Dil Bilgisi) açısından bakıldığında Tablo 5'ten de görüleceği gibi, toplam üzerinden Aday-1 %49, Aday-2 %21, Aday-3 yaklaşık %17, Aday-4 %9.5, Aday-5 ise %3.2 değer almıştır. Aday-1'in yabancı dil açısından diğer adaylara göre bir tercih üstünlüğü söz konusudur. Uyum Oranı(CR) 0.10'dan düşük çıktığı için iyi bir oran elde edildiği görülmektedir. Elde edilen sonuç uyum sınırları içerisinde yer almaktadır. Bununla birlikte, tüm kriterler açısından Aday-1'in belirgin bir üstünlüğü söz konusudur. Her bir kriter için hesaplanan uyum oranları da elde edilen sonuçların uyum değerleri arasında kaldığını göstermiştir.

Tablo 6: Tüm Kriterler Açısından Adayların Genel Durumu

	YDİL	EGT	BB	DN	BİL	ETK	SOR	DIŞ	Topl.
ADAY-1	0.49	0.489	0.504	0.455	0.525	0.467	0.48	0.48	**0.46**
ADAY-2	0.21	0.245	0.244	0.251	0.231	0.248	0.25	0.24	0.22
ADAY-3	0.16	0.138	0.142	0.169	0.135	0.147	0.15	0.13	0.14
ADAY-4	0.09	0.094	0.078	0.081	0.073	0.099	0.08	0.10	0.11
ADAY-5	0.03	0.035	0.032	0.044	0.036	0.039	0.05	0.04	0.07
									1.00

Tablo 6'dann görüleceği üzere; işe alım sürecinde yönetici tarafından dikkate alınacak tüm kriterler açısından adayların durumu incelendiğinde, genel toplam içerisinde Aday-1'in %46'lık en yüksek oranla işe alınmayı sağlayacak özelliklere sahip olduğunu, bunu %22 lik bir oranla Aday-2'nin takip ettiği görülmektedir. Bu sonuca göre, rasyonel bir yöneticinin karar alma sürecinde AHP yöntemini kullanarak işe alacağı adayı belirlemek istemesi durumunda tercihini Aday-1'den yana kullanması gerekmektedir.

6.SONUÇ

Araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı bir otel işletmesinde işe alım sürecinde doğru nitelikte adayın seçimi için yardımcı olabilecek bir karar modelini oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu modeli oluşturmak için literatürde çok kriterli karar verme yöntemleri arasında en çok kabul gören analitik hiyerarşi prosesi kullanılmıştır. Yapılan çalışmada, işe alınacak personel için dikkate alınabilecek işe yönelik kriterler "e*ğitim durumu, yabancı dil bilgisi, iş tecrübesi, bilgisayar bilgisi ve bilgi birikimi" ve* bireysel kriterler ise *"Etkinlik, Sorumluluk ve Dışadönüklük"* olarak incelenmiştir.

AHP'de uygulamaya, işe en uygun adayın seçiminde gerekli olan problemin tanımlanması ve hiyerarşik yapının oluşturulması ile başlanmıştır. İkinci aşamada belirlenen kriterler arasındaki ikili karşılaştırmalar matrisi ile kriter öncelikleri belirlenmiştir. Üçüncü aşamada ise, her bir kriter için adaylar arasındaki ikili karşılaştırma değerlerinin normalize

edilmiş hali oluşturularak bu değerlerin tutarlı(uyumlu) olup olmadıkları belirlenmiştir. Tüm bu aşamalardaki değerler incelendiğinde genel olarak Aday-1'in diğerlerine oranla tercih açısından bir üstünlüğü olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte, işe alım sürecinde yönetici tarafından dikkate alınacak tüm kriterler açısından adayların durumuna bakıldığında, genel toplam içerisinde Aday-1'in %46'lık en yüksek oranla işe alınmayı sağlayacak özelliklere sahip olduğunu, bunu %22 lik bir oranla Aday-2'nin, %14'lük bir oranla Aday-3'ün, %11'lik oranla Aday-4'ün, %7'lik bir oranla ise Aday-5'in takip ettiği görülmüştür. Bu sonuca göre, rasyonel bir yöneticinin karar alma sürecinde AHP yöntemini kullanarak işe alacağı adayı belirlemek istemesi durumunda tercihini Aday-1'den yana kullanması uygundur.

KAYNAKÇA

Dağdeviren Metin, Diyar Akay ve Mustafa Kurt. (2004). "İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması", **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt.19, No.2, ss.131-138

Dündar, Süleyman ve Fatih Ecer. (2008). "Öğrencilerin GSM Operatörü Tercihinin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Belirlenmesi", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.15, Sayı.1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, ss.195-205

Eleren, Ali. (2007). "Markaların Tüketici Tercih Kriterlerine Göre Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Değerlendirilmesi:Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama", ", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.14, Sayı.2, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, ss.47-64

Erkiletlioğlu, A.(2000). *İşletmelerde Karar Verme ve Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kuruüzüm, Ayşe ve Nuray Atsan. (2001). "Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt.1, Sayı.1, ss. 83-105

Murat, Güven ve Nermin Çelik. (2007). "Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme:Bartın Örneği", **Zonguldak Karaelmes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.3, Sayı.6, ss.1-20

Oğuzlar, Ayşe. (2007). "Analitik Hiyerarşi Süreci İle Müşteri Şikayetlerinin Analizi", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt.14, ss. 122-134

Özgüven, Nihan. (2011). "Vakıf Üniversitesi Tercihinin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Belirlenmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.30, ss.279-290

Özyörük, Bahar ve Evren Can Özcan. (2008). "Analitik Hiyerarşi Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması: Otomotiv Sektöründen Bir Örnek", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.13, Sayı.1, ss.133-144

Saat, Mesiha. (2000). "Çok Amaçlı Karar Vermede Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Yöntemi", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı.2, ss.149-162

Saaty,Thomas L., Kirti Peniwati ve Jen S. Shang. (2007). "The Analytic Hierarchy Process and Human Resource Allocation: Half The Story", **Mathematical and Computer Modelling,** Vol.46, pp.1041-1053

Timor, Mehpare. (2007). "Bir Yöneylem Araştırması Uygulaması: Rehine Kurtarma Operasyonunun Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Analizi", **Yönetim Dergisi**, Yıl.9, Sayı.28, ss.26-37

Yurdakul, M.(2002). "Measuring a Manufacturing System's Performance Using Saaty's System With Feedback Approach", **Integrated Manufacturing Systems**, Vol.13, No.1, ss.25-34

17. OTURUM

Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü Yenilikçi Davranışı Etkiler mi? Savunma Sektöründe Bir Araştırma
Abdullah ÇALIŞKAN, Ömer TURUNÇ, İrfan AKKOÇ

Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabitleri Üzerinde Bir Araştırma
Çimen KARATAŞ ÇETİN

Kültürel Sermaye Ekseninde Kamu Kurum Kültürü Tipolojileri ile İş Yaşam Kalitesi ve Etik İklim Arasındaki İlişki
Refika BAKOĞLU, Olcay Bige YILDIRIM, Hakan YILDIRIM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YENİLİKÇİ DAVRANIŞI ETKİLER Mİ? SAVUNMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Abdullah ÇALIŞKAN, Kara Harp Okulu Dekanlığı, acaliskan@kho.edu.tr
Ömer TURUNÇ, Süleyman Demirel Üniversitesi, oturunc21@yahoo.com
İrfan AKKOÇ, THK Üniversitesi, iakkoc@thk.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı gelişim kültürü ve rasyonel kültürün çalışanların yenilikçi davranışına etkisi ve bu etkide kendini işletmeden hissetmenin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve savunma sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 510 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, gelişim kültürü ve rasyonel kültürün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve kendini işletmeden hissetmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

1. SORUNSALI

Kültür, insan yaşamında olduğu gibi işletme yaşamında da çoğu faaliyet ve davranışları etkileyen bir olgudur. Günümüzde rekabet gücünün yakalanmasında önemli bir faktör olan yeniklikçiliğin artırılmasında örgüt kültürünün rolü ve önemi giderek artmaktadır. Nitelikli iş gücünün yenilikçi davranış sergilemesini sağlamak, bu davranışların sergilenmesinde rol üstlenebilecek etkenleri desteklemek yönetici ve liderlerin performanslarında önemli bir başarı faktörüdür. Bu nedenle değişen çalışma yaşamında örgütler, yenilikçilik dinamizmi sağlayarak rekabet gücü oluşturabilecek çalışma ortamlarının sağlanmasını desteklemektedir.

Tüm bu düşünceler ışığında, çalışanların yenilikçi davranışlarının artırılması işletmeler için bir problem sahası olarak görülmüş ve bu davranışın olumlu yönde geliştirilmesine etkisi olduğu düşünülen bazı değişkenlerin incelenmesinin gereği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda çalışmanın temel problem sahası; savunma sanayi işletmelerinde yenilikçi davranışın artırılmasında örgüt kültürünün rolü ve bu ilişkide kendini işletmeden hissetmenin aracılık etkisinin araştırılması olarak belirlenmiştir.

2. YÖNTEMİ

Gelişim kültürü (GK) ve rasyonel kültürün (RK) yenilikçi davranış (YD) üzerine etkisini ve bu etkide kendini işletmeden hissetmenin (KİH) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada evreni Ankara'da faaliyet gösteren savunma sanayi işletmesi ve bu işletme ile birlikte iş yapan taşeron savunma sanayi işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklem elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Aracılık bulguları Sobel testi ile sınanmıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda ve araştırma modeli Şekil 1' de sunulmuştur:

Hipotez 1: Gelişim kültürü çalışanların yenilikçi davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Rasyonel kültür çalışanların yenilikçi davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Gelişim kültürü kendini işletmeden hissetme davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Rasyonel kültür kendini işletmeden hissetme davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Kendini işletmeden hissetme davranışı yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

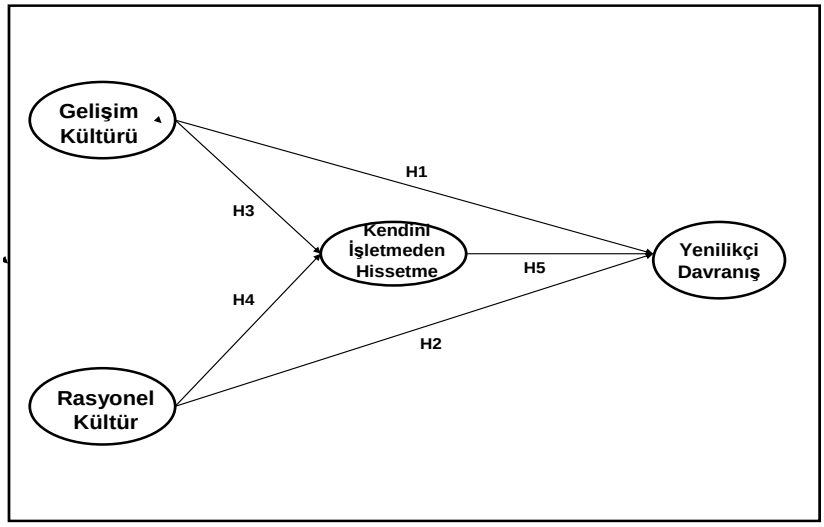
Hipotez 6: Gelişim kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde kendini işletmeden hissetmenin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7: Rasyonel kültürün yenilikçi davranışa etkisinde kendini işletmeden hissetmenin aracılık etkisi vardır.

3. KATKISI

Elde edilen bu bulgular ile çalışanların yenilikçi davranışlarının artırılmasında çalışanların kendilerini işletmeden hissetmelerini(KİH) sağlamanın önemli bir rolü olduğu ortaya konulmuştur. Nitekim araştırma sonuçlarına göre KİH'in hem gelişim hem de rasyonel kültüre sahip işletmelerde çalışanlarda yenilikçi davranışın artırılmasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Sadece kültür oluşturmakla değil kültürle birlikte kendini işletmeden hissetme gibi aracı değerlere odaklanmanın da rekabet gücünün vazgeçilmez bir faktörü olan yenilikçi davranışta artış sağlıyor olmasının ortaya konulması, bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Ayrıca yenilikçi davranışın artırılmasında rasyonel kültürün de en az gelişim kültürü kadar etkili olduğunun ortaya da bu çalışmanın diğer önemli sonucudur. Bu kapsamda yönetici ve işletmelere hem gelişim kültürü hem de rasyonel kültürü birlikte oluşturmaları ve çalışanların kendilerini işletmeden hissetmelerini sağlayacak tedbirler alarak çalışanları yenilikçi davranışa yönlendirebilecekleri önerisinde bulunulabilir.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



4. Kapsamı:

Gelişim kültürü ve rasyonel kültürünün yenilikçi davranış üzerine etkisini ve bu etkide kendini işletmeden hissetmenin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada yabancı yazından geçerlemesi yapılarak yerli literatüre kazandırılan ölçeklerle kültür-yenilik

ilişkisi modellenmeye çalışılmıştır.

Kuramdan yola çıkılarak oluşturulan modelde işletmelerdeki Gelişim kültürü ve Rasyonel kültür düzeyini belirlemek maksadıyla Tseng ve Lee, (2009) tarafından kullanılan ölçek, çalışanların kendilerini ne kadar işletme içinden hissettiklerini belirlemek maksadıyla Stamper (2002) tarafından geliştirilen ölçek ve son olarak da çalışanların yenilikçi davranışa eğiliminin ölçmek maksadıyla Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ölçek geçerleme çalışmaları tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Analiz sonuçları incelendiğinde dış odaklı örgüt kültür türlerinden gelişim kültürü ve rasyonel kültürün yenilikçi davranış ile ilişkili olduğu ve yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Flynn ve Chatman, 2001; Prajogo ve McDermott, 2005; Elenkov ve Manev, 2009; Lau ve Ngo, 2004; Bates ve Khasawneh, 2005; Tseng ve Lee, 2009).

Dış odaklı örgüt kültür türlerinden gelişim kültürü ve rasyonel kültürün kendini işletmeden hissetme davranışı ile ilişkili olduğu ve bu davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular benzer araştırmalar ile uyumludur. (Schein, 1984; Schein, 1992; Schein, 1996; Deshpande ve Webster, 1989; Denison ve Spreitzer, 1991; Massey, 2002).

Gelişim kültürü ve rasyonel kültürün çalışan yenilikçi davranışlarına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansıyabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle gelişim kültürü ve rasyonel kültürün yenilikçi davranışa olan etkisinde kendini işletmeden hissetmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan hem gelişim kültürü hem de rasyonel kültürün yenilikçi davranışa etkisinde çevresel belirsizliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın savunma sanayi işletmelerinde yapılmış olması diğer sektörlere yer verilmemesi araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle araştırmaya diğer sektörlerin dâhil edilmesi durumunda bu çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı da örgüt kültürünün dış odaklı tarafına yer verilmiş olması, iç odaklı örgüt kültürü boyutlarınına ilişkin hususların araştırmada yer almamasıdır. Ancak bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgüt kültürünün diğer iki boyutu ya da, tüm boyutlarıyla birlikte ele alınmasının daha açıklayıcı bulgular elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın boylamsal olamaması diğer bir önemli kısıtıdır. Belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği değerlendirilmektedir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, yenilikçi ve yenilikçi davranışların örgüt kültürünün tüm boyutları üzerindeki etkilerini araştırmaları önerilebilir.

6. KAYNAKÇASI

Amabile, T. R., Conti, H. Coon, J. L., ve Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity, Academy of Management Journal, 39, 1154-1184.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.

Bates, R. ve Khasawneh S. (2005). Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. International Journal of Training and Development, 9(2), 96–109.

Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.

Chen Z. X. ve Aryee, S., Delegation And Employee Work Outcomes: An Examination of The Cultural Context of Mediatıng Processes in China, Academy of Management Journal 2007, 50(1), 226–238.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovative. Admin. Sci. Quart., 35, 128–152.

Denison, D.R. ve Spreitzer, G.M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), Research in Organizational Change and Development, 5, 1-21. Greenwich, CT: JAI Press.

Deshpande, R. ve Frederick E. W. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, Journal of Marketing, 53 (January), 3-15.

Elenkov, D. S. ve Manev I. M. (2009). Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence, Journal of World Business, 44, 357-369.

Flynn, F. J. ve Chatman, J. A. (2001). Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? In C. L. Cooper, S. Cartwright, ve P. C. Earley (ed.), International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences. New York: Wiley.

Gareth R.J., (2001). Organizational Theory and Cases, Prentice Hall International Inc., London.

Greenberger, D. B., ve Strasser, S. (1986). The Development and Application of A Model of Personal Control in Organizations. Academy of Management Review, 11, 164–177.

Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. Harvard Business Review, 5(3), 119–128.

Higgins, J. M., ve McAllaster, C. (2002). Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts That Support It. Organizational Dynamics, 31, 74–84.

Hofstede, G. (1991). Organization and Cultures: Software of The Mind. London: Mcgraw-Hill.

Joreskog, K. G. ve Sorbom D. (1993). Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language. Chicago, IL: Scientific International Software.

Kline, R. B. (1998). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: The Guilford Press.

Lau, C.M. ve Ngo H.-Y. (2004). The HR system, Organizational Culture, and Product Innovation, International Business Review 13, 685–703

Massey, J. (2002). Cultural Management And Organizational Change. The Review of Communication, 2(2), 180–186.

Ott, J. S. (1989). The Organizational Culture Perspective. Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.

Pervaiz A. (1998). Culture and Climate for Innovation, European Journal of Innovation Management, 1(1), 30-31.

Pfeffer, J., and Baron, J. N. (1988). Taking the Workers Back Out: Recent Trends in The Structuring of Employment. (Ed.) B. M. Staw, & L. L. Cummings, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press.10, 257–303.

Prajogo, D. I. ve Mcdermott, C. M. (2005). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Culture, International Journal of Operations and Production Management, 25(11), 1101-1122.

Quinn, R. E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering The Paradoxes And Competing Demands Of High Performance. San Francisco, California: Jossey- Bass.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwrittenagreements. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580–607.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 25(2), 3–16.

Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. Second Edition, San Francisco, Jossey-Bass.

Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly, 41(2), 22–240.

Shane, S. A. (1992). Why Do Some Societies Invent More Than Others? Journal of Business Venturing, 7(1), 29-46.

Škerlavaj M., Song J. H., Lee Y. (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms Expert Systems With Applications, 37, 6390–6403.

Stamper, C. L., ve Masterson, S. S. (2002). Insider or Outsider? How Employees Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior. Journal of Organizational Behavior, 23, 875–894.

Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks, Ankara.

Tseng, Y. F. ve Lee, T. Z. (2009). Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model, Expert Systems with Applications, 36, 6548–6558.

Wang, D. S., ve Shyu, C. L. (2003). The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing. Sun Yat-Sen Management Review, 11(3), 409–431.

West, M. A. (2002). Sparkling Fountains Or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. Applied Psychology: An International Review, 51(3). 355–424.

West, M. A., ve Farr, J. L. (1990). Innovation At Work. in M. A. West and J. L. Farr (Ed.). Innovation and Creativity At Work: Psychological and Organizational Strategies Chichester, United Kingdom: Wiley, 3–13.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.

KÜLTÜREL ZEKA: UZAKYOL KAPTANLARI VE UZAKYOL BİRİNCİ ZABİTLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çimen KARATAŞ ÇETİN, Dokuz Eylül Üniversitesi, cimen.karatas@deu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma ile farklı kültürlere sahip kişi ve kurumlarla sürekli etkileşim halinde olması nedeniyle kültürel bilgi ve becerilerinin yüksek olması beklenen uzakyol kaptanları ve uzakyol birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin değerlendirmelerin yapılması ve karşılaştıkları kültürel farklılıkların incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada, uzakyol kaptan ve birinci zabitlerini örneklem olarak alan saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, daha çok Uzak Doğu ve Hindistan gibi ülkelerde yeme-içme, yabancı dil, iş yapma kültüründeki farklılıklar sebebiyle sorunlar yaşandığı ortaya çıkmıştır. Uzakyol kaptan ve zabitlerinin motivasyonel boyuttaki kültürel zekaları daha yüksek çıkmıştır. Yabancı dil düzeyi ve önemi, kültürlerarası yönetimde eğitimin önemi ve kültürel iletişimin başarıda etkisi gibi konulara daha olumlu bakan kaptan ve zabitlerin kültürel zekâ algılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel zeka, uzakyol kaptanları ve zabitleri, kültürel farklılıklar, çok kültürlü çevre.

1. GİRİŞ

Denizyolu taşımacılığı sektörü tamamıyla uluslararası özelikler taşıması ve farklı kültürel yapılara sahip denizaşırı kurum ve kişilerle iş ilişkilerinin mevcudiyeti nedeniyle çok kültürlü bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu anlamda, gerek denizcilik işletmelerinde gerekse farklı kültürlerden bir araya gelen mürettebatın oluşturduğu gemilerde, yöneticiler için öne çıkan yönetim becerileri ise farklı kültürlerden insanlar ile iletişim becerileri ve kültürel farklılıkların yönetilmesini olanak veren kültürel beceriler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, uluslararası sularda faaliyet gösteren gemilerin yöneticileri ve liderleri olarak uzakyol kaptanları ve uzakyol birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin çıkarımlarda bulunmak ve karşılaştıkları kültürel farklılıkları incelemektir. Uzakyol kaptan ve zabitlerinin kültürlerarası becerileri bağlı bulundukları işletmeler açısından stratejik öncelikler arasında değerlendirilmekte ve denizaşırı iş ilişkilerinde kritik rol oynamaktadır.

Kültürlerarası yetenek ve becerilerin en önemlisini Earley ve Ang (2003) tarafından ortaya atılan "Kültürel Zeka" (cultural intelligence-CQ) oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim alanında nispeten yeni ve güncel bir konu olan kültürel zekâ kavramı birçok çalışmada farklı tanımlanmakla birlikte öne çıkan özelliklerini; yeni kültürel ortamlara uyum sağlama (Earley ve Ang, 2003), kültürlerarası etkileşimlerde bulunma (Van Dyne ve Ang, 2005), kültürlerarası etkileşimin temellerini anlama ve akılcı yaklaşma, farklı kültürlerarası ortamlarda uygulanabilecek beceri ve davranışlar oluşturma (Thomas ve Inkson, 2003), alışık olunmayan, farklı ve yeni kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlama (Earley, Ang ve Tan, 2006) ve kültürel farklılıklara sahip olan kişilerle etkileşim kurabilme (Thomas, 2006) oluşturmaktadır. Thomas vd. (2008), kültürel zekâyı *"kişilerin, çevrelerindeki kültürel koşullara uyum sağlamasını ve bu koşulları şekillendirmesini mümkün kılan kültürel üstbiliş ile bağlantılı bilgi ve beceriler sistemi"* olarak tanımlamaktadır.

Gardner (1983)'ın çoklu zeka kuramı temeline dayanan kültürel zeka; yönetim alanında yaygın olarak kullanılan bilişsel zeka (cognitive intelligence-IQ) ve duygusal zeka (emotional intelligence-EQ) ile ilişkili olmakla beraber (Yeşil, 2010) zekaya farklı bir boyuttan bakmaktadır. Günümüzde küresel yöneticiler için bilişsel, duygusal, sosyal zekâ yeterli olmamakta (Brislin vd., 2006) aynı zamanda yöneticilerin çok kültürlü ortamlarda problem çözebilme ve başarılı olabilmeleri için kültürel zekâya sahip olmaları bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Thomas

vd. (2008)'e göre kültürel bilgi ve beceriler ile birlikte kültürel üstbiliş, kültürel zekayı oluşturmakta ve sonuçta kültürel zekayı kapsayan davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Çok boyutu olan kültürel zekâ kavramına, farklı çalışmalarda farklı boyutlardan bakılmaktadır. Bunlardan bazıları; bilgi, farkındalık, davranışsal ve beceriler (Thomas ve Inkson, 2003), bilişsel, fiziksel, duygusal (Early ve Mosakowski, 2004), kültürel stratejik düşünme, motivasyon ve davranış (Earley, Ang ve Tan, 2006) ve bilişsel, üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal (Ang vd., 2007) boyutları kapsamaktadır. Ancak sonuçta dört temel boyut üzerinde uzlaşıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, kültürel zekâ dört faktör modeline (Earley ve Ang, 2003) dayalı olarak üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları kapsayacak şekilde incelenmektedir.

Üstbilişsel (Metacognitive-MC) boyut, diğer kişilerin kültürel tercihleri ile ilgili bilişsel farkındalığı göstermektedir (Ang, Van Dyne ve Tan, 2011).

Bilişsel (Cognitive-COG) boyut, bireyin kendi kişisel tecrübeleri veya eğitimi sonucunda farklı kültürlerdeki normlar, uygulamalar ve geleneklere ilişkin bilgilerini yansıtmaktadır (Ang vd., 2007).

Motivasyonel (Motivational-MOT) boyut, bireyin kültürlerarası deneyimler yaşama ve farklı kültürel ortamlara uyum sağlama konusundaki iç motivasyonunu ve öz yeterliliğini göstermektedir (Templer vd., 2006).

Davranışsal (Behavioral-BEH) boyut ise, farklı kültürlerden kişilerle etkileşimde sözlü ve sözlü olmayan hareketleri kapsamaktadır (Ang vd., 2007).

Van Dyne vd. (2012) kültürel zekânın dört boyutunu daha derinlemesine inceleyerek her bir boyut altındaki alt boyutları ortaya çıkarmıştır. Buna göre; üstbilişsel boyut altında planlama, farkındalık ve kontrol alt boyutları, bilişsel boyut altında kültür-genel bilgi ve kapsam-spesifik bilgi alt boyutları, motivasyonel boyut altında içsel ilgi, dışsal ilgi ve özyeterlilik alt boyutları ve davranışsal boyut altında ise sözle davranışlar, sözel olmayan davranışlar ve konuşma hareketleri alt boyutları yer almaktadır.

Kültürel zekâ konusunda gerçekleştirilen uluslararası araştırmalarda; beş faktör kişilik özellikleri ve dört faktörlü kültürel zeka ilişkisi (And, Van Dyne ve Koh, 2006), duygusal ve sosyal zeka ve kültürel zeka arasındaki farklılıklar (Moon, 2010; Kim vd. 2008) ve uluslararası deneyim ve kültürel zeka arasındaki ilişkiler (Shannon ve Begley, 2008; Crowne, 2008; Tay vd. 2008) incelenmiştir.

Kültürel zekâ konusunda Türkiye'de yönetim yazınında yapılan çalışmalar da sayıca sınırlıdır. Yeşil (2009) kültürel zekâ kavramını kültürel farklılıkların yönetiminde kullanılan bir strateji olarak değerlendirmekte ve konuya ilişkin farklı işletmelerin uygulamalarını incelemekte, Yeşil (2010) ise zekâ ve kültürel zeka kavramlarına ayrıntılarıyla yer vermektedir. Şahin (2011), liderin kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumu arasındaki ilişkileri; Şahin vd., (2013) ise kültürel zeka, kişilik ve duygusal zeka arasındaki ilişkileri saha araştırması yoluyla incelemiştir. İşci vd. (2013), hastane işletmelerinde kültürel zekâ düzeyini yine saha araştırması ile ortaya çıkarmıştır.

Çalışmanın bir diğer konusu olan kültürel farklılıkları ise; dil, din, etnik köken, kültürel değerler ve tutumlar, adet ve gelenekler, maddi kültür, estetik, eğitim, gelişmişlik düzeyi, sosyal kurallar gibi faktörler oluşturmaktadır (Fearon, 2003; Özgür, 2007; Yeşil, 2009; Dhaliwal vd., 2011; Helvacıoğlu ve Özutku, 2010).

Kültürü konu alan denizcilik ve gemi personeline ilişkin bilimsel çalışmalar incelendiğinde daha çok gemi personelinin çok uluslu yapısı ve çok kültürlü olma özelliği

(Horck, 2004; Progoulaki ve Roe, 2011), kültürel farklılıkların yönetimi (Theotokas ve Progoulaki, 2007; Horck, 2008) ve emniyet kültürü (Hetherington vd., 2006; Ek ve Akselsson, 2005) konuları üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunun yanında, uzakyol kaptanları ve zabitlerinin kültürel becerileri veya kültürel zekasına ilişkin çalışmalara rastlanmamıştır. Bu anlamda, çalışmanın özgünlüğünü daha önce incelenmeyen bir konu olan ve özellikle farklı ülke ve kültürlerden kişilerle sürekli etkileşim içerisinde olan uzakyol kaptan ve zabitlerinin kültürel zekalarının incelenmesi oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma literatür taraması sonucunda elde edilen değişkenleri kapsayacak şekilde oluşturulan bir veri toplama aracı yardımıyla nicel bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Kültürel zekâyı ölçmede yaygın olarak kullanılan saha araştırması (Early ve Ang, 2003), bu çalışmada da araştırma yöntemi olarak kullanılmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada uzakyol kaptanları ve uzakyol birinci zabitlerinin kültürel zekâlarının değerlendirilmesi ve uğradıkları ülke ve bölgelerde karşılaştıkları kültürel farklılıkların incelenmesi amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekalarına ilişkin algılarının, kişisel (H_1:yaş, H_6:yabancı dil bilgisi), mesleki durumlarına (H_2:yeterlilik, H_3:denizde çalışma durumu, H_4:deniz hizmet süresi, H_5:çalışılan gemi türü), kültürlerarası yönetim konusunda eğitime ilişkin görüşlerine (H_7), yabancı dil seviyesinin kültürel etkileşimdeki etkisine ilişkin görüşlerine (H_8), farklı kültürlere hızlı uyum sağlamanın mesleki başarıdaki etkisine ilişkin görüşlerine (H_9) göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir. Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin karşılaştığı kültürel farklılıkların uğrak yaptıkları ülkelere göre farklılık göstermediğini incelemek için ise H_{10} geliştirilmiştir.

H_1: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"yaşlarına"** göre farklılık gösterir.

H_2: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"yeterliliklerine (gemi adamı yeterliliği)"** göre farklılık gösterir.

H_3: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"denizde çalışma durumlarına"** göre farklılık gösterir.

H_4: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"deniz hizmet süresine"** göre farklılık gösterir.

H_5: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"çalıştıkları gemi türüne"** göre farklılık gösterir.

H_6: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"yabancı dil bilgilerine"** göre farklılık gösterir.

H_7: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"kültürlerarası yönetim konusunda eğitime ilişkin görüşlerine"** göre farklılık gösterir.

H_8: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"yabancı dil seviyesinin kültürel etkileşimdeki etkisine ilişkin görüşlerine"** göre farklılık gösterir.

H_9: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algıları **"farklı kültürlere hızlı uyum sağlamanın mesleki başarıdaki etkisine ilişkin görüşlerine"** göre farklılık gösterir.

H_{10}: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel farklılıklardan dolayı karşılaştıkları problemler **"uğrak yaptıkları ülkelere"** göre farklılık gösterir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, cinsiyet, yaş, eğitim, mezuniyet yılı, yabancı dil seviyesi gibi kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almakta, ikinci bölümde ise mesleki bilgilerin (yeterlilik, deniz hizmet süresi, denizde çalışma/bırakma durumu, çalışılan gemi türleri, en sık uğrak yapılan ilk üç ülke) alınmasına yönelik sorulara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde kültürel farklılıkları kapsayan 18 değişken yer almaktadır. Örneklemin ilgili kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemlerle karşılaşma sıklığını ölçmek amacıyla 5'li aralıklı ölçek (1: hiçbir zaman, 2: nadiren, 3:bazen, 4:genellikle, 5:her zaman) kullanılmıştır. Bu bölümde, kültürel farklılıklar sonucu karşılaşılan olayların belirtilmesi amacıyla açık uçlu bir soruya yer verilmekle birlikte yanıtlayıcıların kültüre ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik üç adet evet-hayır sorusu kullanılmaktadır. Dördüncü bölümde ise Early ve Ang (2003) tarafından ilk olarak ortaya atılan ve 2003 yılından itibaren kültürel zekâ araştırmalarında yaygın olarak kullanılan dört faktörlü (üstbilişsel, bilişsel, davranışsal, motivasyonel) 20 maddeli kültürel zekâ ölçeği kullanılmıştır. Uzun yıllar süren araştırmalar ile ölçeğin geçerliliği ve genellenebilirliği test edilmiştir (Van Dyne vd., 2012). Anket formunda yer alan maddelerden dört adedi kültürel zekânın üstbilişsel (MC) boyutunu, altı adedi bilişsel (COG) boyutu, beş adedi motivasyonel (MOT) boyutunu ve beş adedi davranışsal (BEH) boyutunu ölçmeye yöneliktir. Bu maddelerin analizi için, 7'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. 20 maddeli kültürel zekâ ölçeği bir uzman yardımıyla Türkçe'ye çevrilmiştir. Veri toplama aracının araştırma amaçlarına ve araştırma yöntemine uygunluğunun test edilebilmesi amacıyla uzman görüşleri alınmıştır. Seçilen akademisyenler, uzakyol kaptanları ve birinci zabitleri ve anketin anlaşılırlığını kontrol etmeleri için konuyla ilgili olmayan kişilerden oluşan toplam 10 kişi anket formunu değerlendirerek öneri ve eleştirilerini iletmiştir. Bu öneri ve eleştiriler ışığında anket formu belirtilen formatta düzenlenmiştir.

2.4. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırma örneklemini uğradıkları farklı kültürel yapıya sahip ülkelerdeki kişi ve kurumlarla yakın etkileşim içerisinde bulunan uzakyol kaptanları ve uzakyol birinci zabitleri oluşturmaktadır. Anket formu sadece ulaşılabilen kişilere gönderildiğinden örneklemin belirlenmesinde tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'de çeşitli denizcilik okullarından mezun uzakyol kaptanı veya uzakyol birinci zabiti yeterliliğinde çalışan kişilerin tam sayısına ulaşmak mümkün olmadığından sosyal paylaşım siteleri, e-posta grupları, kişisel iletişim yollarıyla mümkün olduğunca çok yanıtlayıcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Bir internet sitesi aracılığıyla cevaplandırılan anket formu 20 Mart 2014 itibariyle sisteme yüklenmiş ve veri toplama süreci 17 Nisan 2014 itibariyle sonlandırılmıştır. Toplamda 147 adet geri dönüş olmuş ancak 28 adet anket formunun kullanılabilir nitelikte olmaması nedeniyle 119 adet anket formu analize dâhil edilmiştir.

2.5. Veri Analizi

Veri toplama aşaması sonrasında veriler elektronik ortama aktarılmış ve SPSS 16 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Kişisel ve mesleki bilgilerin analizinde frekans dağılımları kullanılmış, kültürel farklılıklar ve kültürel zeka ölçeğinde tanımlayıcı istatistikler

alınmıştır. Hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi ve karşılaştırmalı analizlerin yapılması amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Güvenilirlik analizi

Ölçeğin ve örneklemin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde alfa değerleri saptanmıştır. Araştırmada 18 maddeden oluşan "kültürel farklılıklar" ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,889'dur. 20 maddeden oluşan "kültürel zeka" ölçeğinin Cronbach alfa değeri ise 0,919 olarak belirlenmiştir. Kültürel zekâ ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirlik katsayılarının 0,80'in üzerinde olduğu görülmüştür (motivasyonel α=0,860, bilişsel α=0,852, üstbilişsel α=0,866 ve davranışsal α=0,878). Araştırmalarda hesaplanan iç tutarlılık katsayısı için genel kabul en az 0,70 olmasıdır (Tavşancıl, 2010:29). Bu anlamda araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür.

Normal Dağılım: Kolmogorov-Smirnov Testi

Araştırma kapsamında, parametrik testlerin uygulanması düşünülen kültürel farklılık değişkenleri ve kültürel zekâ değişkenlerine ilişkin uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan veriler üzerinde Kolmogorov-Smirnov testi (Field, 2009) uygulamıştır. Test sonuçlarında "p" değerlerinin 0,05'ten düşük çıkması sonucu normal dağılım koşulunun sağlanamadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için t-testi yerine Mann Whitney U testi uygulanmıştır. T-testi iki bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırırken, Mann-Whitney U testi medyanları karşılaştırır (Pallant, 2005:291).

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Kişisel ve Mesleki Bilgiler

Katılımcıların kişisel ve mesleki bilgileri sırasıyla Tablo 1 ve 2'de verilmektedir. Yanıtlayıcıların büyük kısmı erkek (%97,5), lisans mezunu (%68,6) ve 30-40 yaş aralığında olan (%63,5), 2000-2009 arası mezunlarını (%67,8) kapsamaktadır. Yanıtlayıcılardan sadece İngilizce bilen 67 (%56,3), İngilizce dışında bir veya birden çok dil bilen 50 (%42) kişi mevcuttur. Farklı denizcilik okullarından mezun olan kişiler olmakla birlikte Tablo 1'deki diğer eğitim kurumlarının başlıcalarını Yakın Doğu Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi DUİM, Anadolu Üniversitesi, Toros Üniversitesi oluşturmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Cinsiyet		
	n*	**%***
Kadın	3	2,5
Erkek	116	97,5
*Yanıtlamayan***	-	-
Toplam	119	100

Yaş		
	n	**%**
25-29	18	15,3
30-34	47	39,8
35-39	28	23,7
40-44	13	11
45-49	7	5,9
50 ve üstü	5	4,2
Yanıtlamayan	1	-
Toplam	118	100

Eğitim		
	n	**%**
Ön lisans	6	5,1
Lisans	81	68,6
Yüksek lisans	21	17,6
Doktora	10	8,5
Yanıtlamayan	1	-
Toplam	118	100

Mezuniyet Yılı		
	n	**%**
1979 ve öncesi	1	0,8
1980-1989	8	6,8
1990-1999	22	18,6
2000-2004	44	37,3
2005-2009	36	30,5

Yabancı Dil Bilgisi								
	Başlangıç		**Orta**		**İleri**		**Toplam*** **	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
İngilizce	117	0,9	20	17,1	96	82,1	117	100
Almanca	19	16,2	5	4,3	-	-	24	20,5
İspanyolca	21	17,9	1	0,9	-	-	23	19,7
Rusça	7	6	1	0,9	-	-	8	6,8
İtalyanca	6	5,1	-	-	-	-	6	5,1

2010 ve üstü	7	5,9	Fransızca	2	1,7	2	1,7	1	0,9	5	4,3
Yanıtlamayan	1	-	Arapça	1	0,9	-	-	-	-	1	0,9
Toplam	118	100	Çince	1	0,9	-	-	-	-	1	0,9
			Yanıtlamayan							2	-

Mezun Olunan Eğitim Kurumu		
	n	**%**
Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi	41	35,3
İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesi	33	28,4
Yüksek Denizcilik Okulu	8	6,9
Karadeniz Teknik Üniversitesi Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi	18	15,1
Kocaeli Üniversitesi Karamürsel Denizcilik Meslek Yüksekokulu	4	3,4
Deniz Harp Okulu	2	1,7
Piri Reis Üniversitesi Denizcilik Fakültesi	3	2,6
TÜDEV	1	0,9
Diğer	6	5,2
Yanıtlamayan	3	-
Toplam	116	100

* n: yanıtlayan sayıları - % yanıtlayanların yüzde oranı

**Yanıtlanmayan sorular frekans dağılımına dahil edilmemiştir. Toplam örneklem sayısı 119'dur.

***İlgili yabancı dili bilen yanıtlayıcı sayısını göstermektedir. n:117 kişi üzerinden belirlenmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Mesleki Bilgileri

Yeterlilik		
	n*	**%***
Uzakyol Kaptanı	85	71,4
Uzakyol Birinci Zabiti	34	28,6
*Yanıtlamayan***	-	-
Toplam	119	100

Denizde çalışmaya devam durumu		
	n	**%**
Evet	72	60,5
Hayır	47	39,5
*Yanıtlamayan***	-	-
Toplam	119	100

Toplam deniz hizmet süresi		
	n	**%**
1 yıldan az	-	-
1-5 yıl	36	30,3
6-10 yıl	53	44,5
11-15 yıl	18	15,1
16-20 yıl	6	5,0
21-25 yıl	2	1,7
25 yıldan fazla	4	3,4
*Yanıtlamayan***	-	-
Toplam	119	100

Çalışılan gemi türü		
	n	**%**
Konteyner	25	21
Dökme yük	74	62,2
Ham petrol tankeri	22	18,5
Kimyevi madde tankeri	47	39,5
Yolcu	5	4,2
Ro-ro	8	6,7
Diğer	6	5

En son yeterlilikteki deniz hizmet süresi		
	n	**%**
0	12	10,1
1 yıldan az	9	7,6
1-5 yıl	65	54,6
6-10 yıl	19	16,0
11-15 yıl	5	4,2
16-20 yıl	5	4,2
21-25 yıl	3	2,5
25 yıldan fazla	1	0,8
*Yanıtlamayan***	-	-
Toplam	119	100

En uzun süre çalışılan şirkette çalışma süresi		
	n	**%**
1 yıldan az	5	4,4
1-5 yıl	49	43,4
6-10 yıl	37	32,7
11-15 yıl	15	13,3
16-20 yıl	4	3,5
21-25 yıl	3	2,7
25 yıldan fazla	0	0,0
*Yanıtlamayan***	6	-
Toplam	119	100

Deniz hizmetini bırakma süresi		
	n	**%**
1 yıldan az	2	4,3
1-5 yıl önce	20	42,6
6-10 yıl önce	8	17,0
11-15 yıl önce	7	14,9
16-20 yıl önce	6	12,8
21-25 yıl önce	0	0,0
25 yıldan da önce	2	4,3
*Yanıtlamayan***	2	-
Toplam***	47	100

En sık uğrak yapılan ülkeler								
	n	**%**		**n**	**%**		**n**	**%**
Hollanda	31	26,1	Rusya	27	22,7	Fransa	11	9,2
İtalya	30	25,2	İspanya	25	21	Brezilya - Endonezya	10	8,4
Çin	29	24,4	Hindistan	25	21	Endonezya	10	8,4
ABD	28	23,5	Ukrayna	19	16	Mısır	10	8,4
			Türkiye	12	10,1			

* n: yanıtlayan sayıları - % yanıtlayanların yüzde oranı

**Yanıtlanmayan sorular frekans dağılımına dahil edilmemiştir. Toplam örneklem sayısı 119'dur.

***Deniz hizmetini bırakan katılımcı sayısı 47'dir. Yüzdeler 47 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Tablo 2'de görüldüğü gibi yanıtlayıcıların 85'i (%71,4) uzakyol kaptanı, 34'ü (%28,6) uzakyol birinci zabitidir. Deniz hizmet, denizi bırakma, en uzun süre çalışılan şirkette çalışma süreleri verilmiştir. Çalışılan gemi türlerine bakıldığında yanıtlayıcıların büyük kısmının (%62,2) dökme yük gemilerinde çalıştığı, bunu kimyevi madde tankeri (%39,5) ve ham petrol tankerlerinin (%18,5) takip ettiği görülmüştür. En sık uğrak yapılan ülkeler Tablo 2'de verilmekle birlikte, daha sık Avrupa ülkelerine uğrayanların oranı %70, Uzakdoğu limanlarına uğrayanların oranı %38, Rusya, Ukrayna, Gürcistan gibi Karadeniz ülkelerine uğrayanların oranı ise %40'dır.

Kültürel Farklılıklara İlişkin Tanımlayıcı Analizler

Kültürel farklılıklarından kaynaklanan problemlerle karşılaşma sıklığı (1:hiçbir zaman, 5: her zaman) incelendiğinde; daha sık yeme-içme alışkanlıkları (Ort: 2,96, Std. Sapma:1,092), yabancı dil (Ort:2,92, Std. Sapma:0,944), iş yapma kültürü (Ort:2,66, Std.Sapma:1,037) ve teknolojik gelişmişlik (Ort:2,60, Std. Sapma:1,115) gibi kültürel farklılıklar nedeniyle sorun yaşandığı tespit edilmiştir. Probleme en az yol açan kültürel farklılıklar ise etnik köken (Ort:1,72, Std.Sapma:0,812) ve din ve inançlar (Ort:1,77, Std.Sapma:0,828) olarak değerlendirilmiştir.

118 yanıt içerisinde uzakyol kaptan ve zabitlerinin kültürlerarası yönetim konusunda eğitim almaları gerektiğini düşünen yanıtlayıcı sayısı 70 (%59,3) iken, gerektiğini düşünmeyen yanıtlayıcı sayısı 48 (%40,7)'dir. Farklı kültürlerden kişilerle kolay iletişim kurabilmede yabancı dil seviyesinin etkili olduğunu düşünen yanıtlayıcı sayısı 105 (%89) iken aksini düşünenlerin sayısı 13 (%11)'dür. Farklı kültürlere hızlı uyum sağlayabilmenin kaptanlık mesleğindeki başarıda etkili olduğunu düşünen yanıtlayıcı sayısı 102 (%86,4) iken etkili olmadığını düşünenlerin sayısı 16 (%13,6)'dır.

Kültürel Zekaya İlişkin Tanımlayıcı Analizler

Tablo 3'te sunulduğu üzere yanıtlayıcıların kültürel zekanın motivasyonel boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu (Ort:5,72, Std.Sapma:0,999), bu boyutu sırasıyla üstbilişsel boyut Ort:4,98, Std.Sapma:1,241) ve davranışsal boyut (Ort:4,76, Std.Sapma:1,274) ve bilişsel boyutun (Ort:4,28, Std.Sapma:1,147) takip ettiği görülmektedir.

Tablo 3: Kültürel zekâ boyutlarına ilişkin tanımlayıcı analizler

Kültürel Zeka Boyutları	n[1]	Ort.[2]	SS[3]
Motivasyonel Boyut (Motivational)	108	5,72	0,999
Üstbilişsel Boyut (Metacognitive)	108	4,98	1,241
Davranışsal Boyut (Behavioral)	108	4,76	1,274
Bilişsel Boyut (Cognitive)	110	4,28	1,147

[1]Yanıtlayanların sayısı [2]Ortalama [3]Standart sapma

[5]7'li Likert tipi aralıklı ölçek, 1: Kesinlikle Katılmıyorum 7: Kesinlikle Katılıyorum

Her bir kültürel zeka boyutunda daha yüksek çıkan değişkenler ise; *motivasyonel boyutta* "farklı kültürlerden insanlarla etkileşim içinde olmaktan keyif alırım" (Ort:6,15, Std.Sapma:1,195), "ilk defa karşılaştığım bir kültüre alışma stresiyle başa çıkabileceğimden eminim" (Ort:5,94, Std.Sapma:1,160), "aşina olmadığım kültürlerden insanlarla sosyalleşebileceğim konusunda kendime güveniyorum" (Ort:5,87, Std.Sapma:1,085), *bilişsel boyutta* "başka kültürlerin değerleri ve dini inançlarını bilirim" (Ort:4,64, Std.Sapma:1,432), *üstbilişsel boyutta* "farklı kültürlerden kişiler ile etkileşim içinde iken kültürel bilgimin doğruluk derecesini gözden geçiririm" (Ort:5,23, Std.Sapma:1,423), "kültürlerarası etkileşimlerde, kültürel bilgilerimi bilinçli olarak kullanırım" (Ort:5,10, Std.Sapma:1,504), *davranışsal boyutta*

ise "kültürlerarası etkileşimin gerektirmesi halinde sözel olmayan davranışlarımı (örn: mimikler, beden dili) değiştiririm" (Ort:4,93, Std.Sapma:1,521)'dir.

Hipotez testleri: Mann Whitney U testi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan Mann-Whitney U test sonuçlarının anlamlı olması için z değerinin 1,96'nın (- veya +) üstünde ve p değerinin 0,05'in altında olması gerekmektedir (Field, 2009). H_8 ve H_9 hipotezlerinde örneklem gruplarından biri 30'u aşmasa da Mann-Whitney U testi ile analiz yapılabilmektedir. Hipotez testi sonuçlarına göre; H_1, H_2, H_3, H_4 reddedilmiştir. Bu anlamda, uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zekâlarına ilişkin algılarının yaşlarına, yeterliliklerine, denizde çalışma/denizi bırakma durumlarına ve deniz hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında diğer tüm hipotezler (H_5 – H_{10}) desteklenmiştir. Tablo 4-8 arasındaki tablolardaki MOT: motivasyonel boyut, COG: bilişsel boyut, MC: üstbilişsel boyut ve BEH: davranışsal boyut kültürel zeka ölçeğinin boyutlarını göstermektedir. Tablo 4 ile Tablo 8 arasındaki tablolarda "kültürel zekaya" ilişkin desteklenen hipotezlerin test edilmesi sonucu çıkan değerler ve değişkenler sunulmaktadır. Tablo 9'da ise kültürel farklılıklara ilişkin hipotez testi sonuçları yer almaktadır. Aşağıda hipotez testleri bulguları tartışılmaktadır:

Hipotez 5: Konteyner gemilerinin aksine dökme yük gemilerinin düzenli seferlerinin olmaması ve farklı farklı ülkelere uğrak yapmalarının, sonuçlarda etkili olduğu görülmüştür. Dökme yük gemileri kaptan ve zabitleri sıklıkla farklı ülkeleri ziyaret ettiğinden "ilk defa karşılaştığım bir kültüre alışma stresiyle başa çıkabileceğimden eminim" ifadesinde, dökme yük gemilerinde çalışmayan katılımcılara göre ortalama değerleri daha yüksek çıkmış ve anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Tablo 4).

Tablo 4: Hipotez 5 test sonuçları

H_5 için kültürel zekâ değişkenleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
MOT3: İlk defa karşılaştığım bir kültüre alışma stresiyle başa çıkabileceğimden eminim.	***1:** 67 **2:** 43	**1:** 6,01 **2:** 5,81	**1:** 1,320 **2:** 0,852	1119,000	-2,078	0,038

***1:** Dökme yük gemilerinde çalışmış olan uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin değerlendirmeleri
2: Dökme yük gemilerinde çalışmamış olan uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin değerlendirmeleri

Hipotez 6: Sadece İngilizce bilen yanıtlayıcılar ve İngilizce dışında bir veya daha çok yabancı dil bilen yanıtlayıcılar karşılaştırıldığında kültürel zeka algılamalarında özellikle de üstbilişsel boyutta anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. "Başka dillerin kurallarını bilme", "konuşma hızını değiştirme" gibi değişkenlerde ortalamanın yüksek çıkması şaşırtıcı olmamakla birlikte, "kültürel bilgilerin bilinçli kullanılması ve uyarlanması" gibi üstbilişsel boyutta ve diğer tüm boyutlarda ikinci ve hatta üçüncü yabancı dil bilen yanıtlayıcıların "kültürel zekâ" düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 5).

Tablo 5: Hipotez 6 test sonuçları

H_5 için kültürel zekâ değişkenleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
MOT1:Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim içinde olmaktan keyif alırım.	***1:** 61 **2:** 47	**1:** 5,97 **2:** 6,36	**1:** 1,211 **2:** 1,169	1048,500	-2,589	0,010
MOT5:Farklı bir kültürde alışveriş şartlarına alışabileceğimden eminim.	**1:** 60 **2:** 47	**1:** 5,53 **2:** 5,96	**1:** 1,241 **2:** 1,197	1089,500	-2,105	0,035
COG2: Başka dillerin kurallarını (örn: kelime bilgisi, gramer) bilirim.	**1:** 61 **2:** 47	**1:** 3,95 **2:** 4,60	**1:** 1,617 **2:** 1,702	1108,500	-2,045	0,041
COG6: Başka kültürlerin beden diliyle ifade kurallarını bilirim.	**1:** 61 **2:** 47	**1:** 4,00 **2:** 4,68	**1:** 1,378 **2:** 1,287	1056,000	-2,407	0,016
MC1: Farklı kültürel geçmişleri olan kişilerle etkileşim içinde iken kültürel bilgi birikimimi bilinçli olarak kullanırım.	**1:** 61 **2:** 47	**1:** 4,54 **2:** 5,43	**1:** 1,659 **2:** 1,264	977,500	-2,891	0,004
MC2: Aşina olmadığım kültürlerden kişiler ile etkileşim içinde	**1:** 60	**1:** 4,45	**1:** 1,395	1104,000	-1,981	0,048

iken kültürel bilgilerimi yeni kültüre uyarlarım.	**2:** 47	**2:** 4,96	**2:** 1,334			
MC3: Kültürlerarası etkileşimlerde, kültürel bilgilerimi bilinçli olarak kullanırım.	**1:** 60 **2:** 46	**1:** 4,83 **2:** 5,46	**1:** 1,475 **2:** 1,501	1026,500	-2,303	0,021
BEH3: Kültürlerarası etkileşimin gerektirmesi halinde konuşma hızımı değiştiririm.	**1:** 60 **2:** 47	**1:** 4,55 **2:** 5,17	**1:** 1,567 **2:** 1,464	1076,000	-2,146	0,032

***1:** Bir yabancı dil (sadece İngilizce) bilen uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin değerlendirmeleri
2: Birden çok yabancı dil bilen uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin değerlendirmeleri

Hipotez 7: Uzakyol kaptan ve zabitlerinin kültürlerarası yönetim konusunda eğitim almaları gerektiğini düşünen yanıtlayıcıların "konuşma hızını değiştirme" değişkeninde yüksek ortalamaya sahip olması, bu eğitimin yabancı dil eğitimini de içerebileceğini düşündüklerini akla getirmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Hipotez 7 test sonuçları

H_7 için kültürel zekâ değişkenleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
BEH3: Kültürlerarası etkileşimin gerektirmesi halinde konuşma hızımı değiştiririm.	***1:** 66 **2:** 43	**1:** 5,11 **2:** 4,37	**1:** 1,291 **2:** 1,800	1084,500	-2,122	0,034

***1:** Uzakyol kaptan ve zabitlerinin kültürlerarası yönetim konusunda eğitim almaları gerektiğini düşünenler
2: Uzakyol kaptan ve zabitlerinin kültürlerarası yönetim konusunda eğitim almaları gerekmediğini düşünenler

Hipotez 8: Farklı kültürlerden kişilerle kolay iletişim kurabilmede yabancı dil seviyelerinin etkili olduğunu düşünen yanıtlayıcılar, motivasyonel, bilişsel ve üstbilişsel boyutlarda farklılık göstermekte ve bu grupta daha yüksek ortalamalar görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Hipotez 8 test sonuçları

H_8 için kültürel zekâ değişkenleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
MOT4: Aşina olmadığım kültürlerde yaşamaktan keyif alırım.	***1:** 96 **2:** 13	**1:** 5,07 **2:** 3,96	**1:** 1,378 **2:** 1,888	340,000	-2,730	0,006
COG3: Başka kültürlerin değerleri ve dini inançlarını bilirim.	**1:** 97 **2:** 13	**1:** 4,77 **2:** 3,62	**1:** 1,373 **2:** 1,502	357,500	-2,614	0,009
MC2: Aşina olmadığım kültürlerden kişiler ile etkileşim içinde iken kültürel bilgilerimi yeni kültüre uyarlarım.	**1:** 96 **2:** 13	**1:** 4,82 **2:** 3,62	**1:** 1,205 **2:** 2,063	377,500	-2,376	0,018

***1:** Farklı kültürlerden kişilerle kolay iletişim kurabilmede yabancı dil seviyelerinin etkili olduğunu düşünenler
2: Farklı kültürlerden kişilerle kolay iletişim kurabilmede yabancı dil seviyelerinin etkili olmadığını düşünenler

Hipotez 9: Farklı kültürlere hızlı uyum sağlayabilmenin kaptanlık mesleğindeki başarıda etkili olduğunu düşünen yanıtlayıcıların algılarına göre bu grubun kültürel zeka düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle "bireyin kültürlerarası deneyimler yaşama ve farklı kültürel ortamlara uyum sağlama konusundaki iç motivasyonunu ve öz yeterliliğini" gösteren motivasyonel boyuttaki değişkenlerde anlamlı farklılıklar çıkması ise bu kültürel zeka boyutunun mesleki başarıda etkili olduğu algısının mevcut olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Hipotez 9 test sonuçları

H_9 için kültürel zekâ değişkenleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
MOT1:Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim içinde olmaktan keyif alırım.	***1:** 95 **2:** 15	**1:** 6,34 **2:** 4,93	**1:** 0,833 **2:** 2,154	424,000	-2,728	0,006
MOT2: Aşina olmadığım kültürlerden insanlarla sosyalleşebileceğim konusunda kendime güveniyorum.	**1:** 95 **2:** 15	**1:** 6,03 **2:** 4,87	**1:** 0,881 **2:** 1,642	394,000	-2,924	0,003
MOT3: İlk defa karşılaştığım bir kültüre alışma stresiyle başa çıkabileceğimden eminim.	**1:** 95 **2:** 15	**1:** 6,05 **2:** 5,20	**1:** 1,014 **2:** 1,699	493,000	-2,017	0,044
MOT4: Aşina olmadığım kültürlerde yaşamaktan keyif alırım.	**1:** 94 **2:** 15	**1:** 5,11 **2:** 3,67	**1:** 1,348 **2:** 1,877	399,000	-2,767	0,006
MC2: Aşina olmadığım kültürlerden kişiler ile etkileşim içinde iken kültürel bilgilerimi yeni kültüre uyarlarım.	**1:** 94 **2:** 15	**1:** 4,81 **2:** 3,87	**1:** 1,272 **2:** 1,767	482,500	-2,017	0,044
BEH2: Kültürlerarası farklı durumlara uyması açısından konuşmam sırasında duraklama ve sessizliği farklı şekillerde kullanırım.	**1:** 94 **2:** 15	**1:** 4,71 **2:** 3,73	**1:** 1,456 **2:** 1,387	442,500	-2,360	0,018

***1:** Farklı kültürlere hızlı uyum sağlayabilmenin kaptanlık mesleğindeki başarıda etkili olduğunu düşünenler
2: Farklı kültürlere hızlı uyum sağlayabilmenin kaptanlık mesleğindeki başarıda etkili olmadığını düşünenler

Hipotez 10: Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel farklılıklardan dolayı karşılaştıkları problemlerin uğrak yaptıkları ülkelere göre farklılık gösterdiğine ilişkin hipotez desteklenmiştir. Ortalamalar değerlendirildiğinde Avrupa ülkelerine daha sık uğrayan gemi kaptan ve zabitlerinin diğer gruba kıyasla kültürel farklılıklar nedeniyle daha az problem yaşadığı ortaya çıkmıştır. Uzakdoğu ülkelerine daha sık uğrayan yanıtlayıcıların özellikle yabancı dil, yeme-içme kültürü, iş yapma kültürü ve sosyo-ekonomik gelişmişlik konularında sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Rusya, Ukrayna gibi Karadeniz ülkelerinde ise, din ve inançlar ve tarihsel geçmiş nedeniyle problem yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Hindistan'da iş yapma kültürü ve teknolojik gelişmişlik, Kuzey Amerika'da limanlardaki kurallar ve Afrika ülkelerindeki kültürel alışkanlıklar sebebiyle problemlerin yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 9: Hipotez 10 test sonuçları

Avrupa ülkeleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
Kültürel iletişim biçimleri (beden dilini kullanma, vb)	***1:** 70 **2:** 49	**1:** 1,94 **2:** 2,47	**1:** 0,778 **2:** 0,915	1176,000	-3,097	0,002
İş yapma kültürü (kurallara uyma, dakiklik, saygı, giyim, vb.)	**1:** 70 **2:** 49	**1:** 2,37 **2:** 3,06	**1:** 0,995 **2:** 0,966	1046,000	-3,763	0,000
Sosyal kurallar	**1:** 70 **2:** 49	**1:** 2,10 **2:** 2,51	**1:** 0,871 **2:** 0,820	1257,000	-2,640	0,008
Sosyo-ekonomik gelişmişlik	**1:** 70 **2:** 49	**1:** 2,36 2: 2,73	**1:** 0,953 **2:** 1,071	1336,000	-2,132	0,033
Karadeniz Ülkeleri (Rusya, Ukrayna, Gürcistan)	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
Din ve inançlar	***1:** 40 **2:** 79	**1:** 2,08 **2:** 1,62	**1:** 0,944 **2:** 0,722	1142,500	-2,661	0,008
Tarihsel geçmiş (ülkenin tarihindeki olaylar, vb.)	**1:** 40 **2:** 79	**1:** 2,35 **2:** 1,85	**1:** 0,834 **2:** 0,818	1042,000	-3,254	0,001
Uzakdoğu ülkeleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
Yabancı dil	***1:** 38 **2:** 81	**1:** 3,18 **2:** 2,79	**1:** 0,865 **2:** 0,958	1189,500	-2,094	0,036
Yeme-içme alışkanlıkları	**1:** 38 **2:** 81	**1:** 3,24 **2:** 2,83	**1:** 1,051 **2:** 1,093	1204,500	-1,976	0,048
İş yapma kültürü (kurallara uyma, dakiklik, saygı, giyim, vb.)	**1:** 38 **2:** 81	**1:** 2,97 **2:** 2,51	**1:** 1,102 **2:** 0,976	1176,000	-2,156	0,031
Sosyo-ekonomik gelişmişlik	**1:** 38 **2:** 81	**1:** 2,87 **2:** 2,35	**1:** 0,991 **2:** 1,002	1124,000	-2,464	0,014
Hindistan	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
İş yapma kültürü (kurallara uyma, dakiklik, saygı, giyim, vb.)	***1:** 25 **2:** 94	**1:** 3,16 **2:** 2,52	**1:** 0,987 **2:** 1,013	771,500	-2,742	0,006
Teknolojik gelişmişlik	**1:** 25 **2:** 94	**1:** 3,00 **2:** 2,49	**1:** 0,866 **2:** 1,152	850,500	-2,187	0,029
Kuzey Amerika ülkeleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
Sosyal kurallar	***1:** 28 **2:** 91	**1:** 2,68 **2:** 2,14	**1:** 0,819 **2:** 0,851	845,000	-2,869	0,004
Afrika ülkeleri	**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Mann whitney U**	**Z**	**p**
Kültürel alışkanlıklar	***1:** 21 **2:** 98	**1:** 2,38 **2:** 1,93	**1:** 0,973 **2:** 0,888	755,500	-2,071	0,044

***1:** Belirtilen ülkelere daha sık uğrak yapan uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin değerlendirmeleri
2: Belirtilen ülkelere sık uğrak yapmayan uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin değerlendirmeleri

4.SONUÇ

Bu çalışma ile uzakyol kaptan ve zabitlerinin kültürel zekâları incelenmiş ve uğrak yaptıkları ülkelerde karşılaştıkları kültürel farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Uzakyol kaptan ve zabitlerinin Uzakdoğu ülkelerinde daha çok yeme-içme alışkanlıkları ve yabancı dil

konusunda, yine Uzakdoğu ve Hindistan'da iş yapma kültürü, sosyo-ekonomik gelişmişlik ve teknolojik gelişmişlik düzeyinin düşük olması nedeniyle sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Hindistan'da gelişmişlik seviyesinin düşük olmasıyla da bağlantılı olarak kolaylaştırıcı ve yasal olmayan taleplere yönelimin, Çin'de beden dili de dahil olmak üzere kültürel alışkanlıkların tamamen farklı olması nedeniyle iş yapmada sıkıntıların doğması, Singapur'da yeme-içme alışkanlıkları ve alışmamış kurallar (sakız çiğneme yasağı, vb.) problemlerin yaşanmasına nende olan kültürel farklılıklardan bazılarını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra Avrupa ülkelerinde, kültürel farklılık sebebiyle herhangi bir sıkıntının yaşanmadığı ancak az da olsa ırkçılık konusunun gündeme geldiği de yanıtlayıcılar tarafından belirtilmiştir. Geçmiş araştırmalarda (Ang vd., 2007; Ang ve Van Dyne, 2008), yurtdışı görev tecrübesinin kültürel zekâyla ilişkili olduğu bulunmuş olsa da bu çalışmada deniz hizmet süresinin kültürel zekayla ilişkisine rastlanmamıştır. İşçi vd. (2013) sonuçlarıyla paralel olarak yaş ve kültürel zekâ boyutları arasında bir farklılık görülmemiştir. Ancak, Şahin (2011)'in desteklediği üzere yabancı dil bilgisi ve hatta ikinci yabancı dil bilmenin kültürel zekâ düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin kültürel zeka boyutlarında sırasıyla motivasyonel, üstbilişsel, davranışsal ve bilişsel boyutlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda, uzakyol kaptan ve birinci zabitleri, enerji ve dikkatlerini kültürlerarası durumlara yönlendirmede daha iyi olmakla beraber kültürel etkileşimlerinin bilincinde hareket etmektedir.

Bu çalışma; üzerinde çok çalışılmamış, güncel bir konu olan ve çok kültürlü iş çevrelerinde önemi daha da artan kültürel zekâ kavramını incelemekle kuramsal katkı sağlamayı hedeflerken, farklı kültürlerle birebir etkileşimi gerektiren denizcilik sektörüne odaklanarak bu sektördeki yöneticiler ve uzakyol kaptan ve zabitleri için bir farkındalık oluşturmayı hedeflemektedir. Araştırmanın temel kısıtları; denizde çalışmaları nedeniyle uzakyol kaptan ve birinci zabitlerinin tümüne ulaşmanın zorluğu sonucunda örneklemin 119 ile sınırlı kalması ve sadece Türk kaptan ve zabitleri kapsamasıdır. Araştırmanın kısıtlarına paralel olarak gelecek araştırmalar için öneriler, örneklemin arttırılarak yeniden değerlendirmelerin yapılması ve yabancı uzakyol kaptan ve zabitlerinin de örneklem kapsamına alınarak karşılaştırmalı analizlerin yapılabilmesidir.

KAYNAKÇA

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. ve Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3):335-371.

Ang, S., Van Dyne, L. ve Tan, M.L. (2010). Cultural Intelligence. In R.J. Sternberg ve S.B. Kaufman (eds), The Cambridge Handbook of Intelligence (s.582-602), Cambridge.

Brislin, R., Worthley, R. ve Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals, Group & Organization Management, 31(1):40-55.

Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence? *Busine Horizons*, 51:391-399.

Dhaliwal, L.S, Brown, D. ve Romagnoli, A. (2011). Cambridge Community: Cultural Diversity Survey 2011, YMCA.

Earley, P.C., ve Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. PaloAlto: Stanford University Press.

Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004). Cultural Intelligence, Harvard Business Review.

Earley, P.C., Ang, S. ve Tan, J.S. (2006). *Developing Cultural Intelligence at Work*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Ek, A. ve Akselsson, R. (2005). Safety culture on board six Swedish passenger ships, Maritime Policy & Management, 32(2):159-176.

Fearon, J.D. (2003). Ethnic and Cultural Diversity by Country, *Journal of Economic Growth,* 8:195-222.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS.* Londra: Sage Publications.

Gardner, H. (1983). Frames of Mind: Theory of multiple intelligences. Fontana Press.

Gegez, A.E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları.* Geliştirilmiş 3. Baskı. İstanbul: Beta.

Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1):196-216.

Hetherington, C., Flin, R. ve Mearns, K. (2006). Safety in shipping: The human element, Journal of Safety Research, 37(4):401-411.

Horck, J. (2004). An analysis of decision-making processes in multicultural maritime scenarios, *Maritime Policy and Management*, 31(1):15-29.

Horck, J. (2008). Cultural and gender diversities affecting the ship/port interface, ISCIP, Bremen, 19-21 Mayıs 2008.

İşçi, E., Söylemez, Ö. ve Kaptanoğlu Yıldırım, A. (2013). Örgütlerde Kültürel Zeka ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zeka Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(5):1-18.

Kim, K., Kirkman, B.L. ve Chen, G. (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness. In S. Ang ve L. Van Dyne (eds), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (s.71-90). New York, NJ: M.E. Sharpe.

Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence, *Journal of Managerial Psychology,* 25:876-898.

Özgür, T. (2007). Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi, Kahramanmaraş.

Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual.* Sidney: Allen & Unwin.

Progoulaki, M. ve Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry, WMU Journal of Maritime Affairs, 10:7-23.

Shannon, L.M. ve Begley, T.M. (2008). Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence. In S. Ang ve L. Van Dyne (eds), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (s.41-55). New York, NJ: M.E. Sharpe.

Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi, *Savunma Bilimleri Dergisi,* 10(2):80-104.

Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi.* 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tay, C., Westman, M. ve Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In S. Ang ve L. Van Dyne (eds), Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications (s.126-1445). New York, NJ: M.E. Sharpe.

Templer, K.J., Tay, C. ve Chandrasekar, N.A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management,* 31(1):154-173.

Theotokas, I. Ve Progoulaki, M. (2007). Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping, Maritime Policy and Management, 34(4):383-403.

Thomas, D.C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. Group & Organization Management, 31(1):78-99.

Thomas, D.C. ve Inkson, K. (2003) *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Thomas, D.C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B.Z., Ravlin, E.C., Cerdin, Cerdin, J.L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A. Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K. and Lazarova, M.B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2):123-143.

Van Dyne, L. ve Ang, S. (2005). Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individuals in Contemporary Organizations, Global EDGE.

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, Rockstuhl, T., Tan, M.L. ve Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence, *Social and Personality Psychology Compass,* 6(4):295-313.

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, *KMU İİBF Dergisi,* 11(16):100-131.

Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 19(2):147-168.

KÜLTÜREL SERMAYE EKSENİNDE KAMU KURUM KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ İLE İŞ YAŞAM KALİTESİ VE ETİK İKLİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Refika BAKOĞLU, Marmara Üniversitesi, refika@marmara.edu.tr
Olcay Bige Aşkun YILDIRIM, Marmara Üniversitesi, olcayb@marmara.edu.tr
Hakan YILDIRIM, Marmara Üniversitesi, hakany68@marmara.edu.tr

ÖZET

Kültürel sermaye Ekseninde Kamu Kurum Kültürü Tipolojileri ile İş Yaşam Kalitesi ve Etik İklim Arasındaki İlişki adlı TÜBİTAK projesi olarak sürdürülen bu çalışmanın amacı; kamu örneğinde etik iklimi ve kurum kültürünün birbirinden bağımsız kavramlar olup olmadığını, kültürel sermeye çerçevesinde kurum kültürü tiplerinin değişip değişmediğini belirlemek ve kurum kültürü tipleri ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir karması kullanılmıştır. Bu çerçevede 85 orta kademe kamu yöneticisiyle bilişsel haritalama, 40 üst düzey kamu yöneticisiyle derinlemesine görüşme ve 29 ilin Valilik, İl Sağlık, İl Milli Eğitim, Tapu, Defterdarlıkları ile düzenleyici ve denetleyici kurumlarında çalışan 2521 kişi ile anket yapılmıştır. Kamu örnekleminde etik iklim ile kurum kültürünün iç içe geçtiği ve tek değişken olduğu, kültürel sermayesi yüksek olanlarla düşük olanlar arasında örgüt kültürü boyutları açısından anlamlı farklılıkların bulunduğu, kurum kültüründe yapılacak olumlu değişimlerin iş yaşam kalitesini %50 arttıracağı, "yozlaşma ve siyasi baskı" ile "fedakarlık ve işyeri kuralları" faktörlerinin iş yaşam kalitesini olumsuz etkilediği tespit edilmiştr.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Sermaye, Kamu Kurumu, Kurum Kültürü, İş Yaşam Kalitesi, Etik İklim

GİRİŞ

Günümüzde kurumların; kurumsal düzeydeki performanslarından, bireysel düzeyde çalışanlarının iş tatminine kadar olan pek çok değişkenin, kurum kültürü kavramı ile ilişkilendirilmekte olduğu söylenebilir. Bu noktada, kurum kültürü temelinde diğer değişkenlere ilişkin (kültürel sermaye, etik iklim ve İş Yaşam Kalitesi) gerek kavramsal çalışmalar gerekse görgül araştırmalar incelendiğinde çok önemli eksikliklerin bulunduğu tespit edilmiştir. Öncelikle hem Türk hem de dünya literatürü açısından ne kamu ne de özel sektörde kültürel sermaye ekseninde kurum kültürü tipolojilerinin oluşturulduğu ve bu tipolojiler ile iş yaşam kalitesi ve etik ikliminin ilişkilerinin ortaya çıkarıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. İkincisi, özellikle ülkemizde yapılan çalışmaların çoğunda kurum kültürü ve çalışmada ilişkisi incelenecek diğer tüm değişkenler gibi karmaşık ve analiz edilmesi zor kavramların sadece nicel araştırma yöntemi ile (ağırlıkla anket çalışmasıyla) incelenmeye çalışılmasıdır. Üçüncüsü, kamuya yönelik araştırmaların küçük örneklemli olması ve Türkiye kamu kesimine genellenebilir bir çalışmanın bulunmamasıdır. Dördüncüsü, kavramsal düzeyde kamu üzerine yeterli bilgi üretilemediği için, kamunun homojen bir kategori olarak görülmesidir. Beşincisi kurum kültürü, İYK ve etik iklim daha çok işletme literatüründe incelendiği için ağırlıklı olarak performans ve kar odaklı bir çerçevede özel sektör için geliştirilmiş olduğundan, kamuya uyarlanması gereğinin bulunmasıdır. Bu noktalardan hareketle, konunun nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle araştırılıp kendine özgü karakterinin ortaya çıkarıldığı, genelleme düzeyi yüksek, kapsamlı bir araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir. Kurum kültürü, çalışanların kurumlarına geçmişten getirdikleri değerler, alışkanlıklar, deneyim, dil, eğitim, zevk gibi unsurların bileşiminden ayrı düşünülemediği için geleneksel sınıflandırma biçimleri eksik kalmaktadır. Bu çerçevede, bu araştırmanın amaçlarından birinin kamu kurum kültürü tipolojilerini, kültürel sermaye ekseninde oluşturacak olmasının, literatürdeki çok önemli bir boşluğu dolduracağı söylenebilir. Çalışmanın bir diğer amacı ise bir kurumda ortak yaşantılar sonucu ortaya çıkan değer ve inançlardan oluşan kurum kültürünün, kurumların etik karar verme ve etik eylemlerde

bulunma reflekslerine olan etkisini keşfederken kamu çalışanlarının ihtiyaçlarından hareketle iş yaşam kalitesine ilişkin algılamalarını ortaya koymaktır.

2. KÜLTÜREL SERMAYE KAVRAMI

Kültürel sermaye kavramı, sosyal eşitsizliğin, bir takım kurumlar aracılığıyla (örneğin okul gibi) nasıl yeniden üretildiğini izah etmek üzere kullanılmaktadır. Bourdieu sosyal, ekonomik ve kültürel olmak üzere 3 farklı sermaye biçiminden bahseder. (Bourdieu 1984; 2001; Bourdieu and Passeron 1990) Kültürel sermaye, yüksek kültüre ait bilgi birikimi ve eğitim yoluyla elde edilen hünerlerin bir bütünü olarak tanımlanabilir (Bourdieu, 1986). Eğitim, ancak ve sadece okulda gerçekleşmez, o aileden gelen kimi özelliklerin de aktarımını içerir Bu bakımdan, hem okul hem de ailedeki toplumsallaşma süreci(Aşkun,2004) neticesinde edinilen kültürel sermaye, sınıfsal pozisyonun işaretleyicisi olarak oldukça önemlidir. Dahası, toplumsal dönüşümün bireysel dönüşüm ve gelişimle başlayacağı düşünüldüğünde, bireylerin sahip olacağı kültürel sermaye, onların daha elverişli bir dünya yaratmalarına da olanak sağlayacaktır. Yüksek statü sahipleri, diğer kültürel formları "kaba" (Bourdieu, 1984) olarak değerlendirir ve böylece diğerinin beğenisine, daha az hoşlanarak bakan sınıfsal bir ayrımı oluştururlar. Bu bakışı heyecanlı ve aşırıya kaçan bir değerlendirme olarak telakki edenlere, sınıfsal konumu bakımından daha altta bulunanların, kendinden sonra gelecek kuşağa nasihat olarak sıklıkla dile getirdiği "*oku da kendini kurtar"* sözü oldukça önemlidir. Bu bağlamda dile getirilen "o*kumak"* eylemi *kendini kurtarmanın* bir ön şartıdır. *Kendini kurtarma* bu anlamda kritiktir. Okuyarak bir meslek ya da iş edinilmesi ve edinilen mesleğin ya da işin ekonomik birikimi sağlaması durumunda, "*okumak"* değer kazanır. Bu anlamda, Anadolu'da aileler çocuklarına sosyal, kültürel değerlerden çok ekonomik değerleri sunma eğilimindedirler. Çünkü, *parasız* sanatçılar ya da edebiyatçılar marjinal olarak değerlendirilir ve bunlar çocukları için ailelerin hayal ettiği meslekler değillerdir. İşte tam da bu nedenlerden dolayı kültürel sermaye toplumsal pozisyonun bir işaretleyicisidir (Arun, 2009). Stuber'e göre ise (2005) her kuruma özgü kültürün; çalışanlara nasıl giyinmeleri, iş arkadaşlarıyla nasıl konuşmaları ve duygularını nasıl yönetmeleri gerektiğini göstermesi bakımından iş hayatı, kurum kültürü ve çalışanların kültürel sermayesi ilişkisi önem kazanmaktadır. Kültürün biriktirilebilen ve nesiller arası aktarılabilen özelliğini vurgulayan Bourdieu (1973), ekonomik sermaye ile birlikte kültürel sermayenin de aktarıldığını iddia etmektedir. Ayrıca kamuda çalışan personelin sadece kendi edindikleri değil, çocuklarına aktardıkları kültürel sermaye de çok önemlidir. Zira aktarım gücü ve çabası da kültürel sermayenin düzeyini kanıtlamaktadır. Kültürel sermaye; örgüt üyelerinin farkında olmadan kendileri ile gelen özellikleridir. Okunulan gazete, personelin birbirlerine hitap ediş şekilleri ya da sendikal üyeliklerdeki sosyal etkileşimlerde bu izleri görebiliriz ki bu özellikleri "iç etkenler" olarak da adlandırabiliriz. İkincisi ise, kamunun yapılanışında, politikalarda, bulunan coğrafyanın koşullarında ya da kurumun yönetmeliklerinde kendini göstermektedir ki bunu kamu kültürünü çevreleyen "dış etkenler" olarak tanımlayabiliriz.

3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

E.H.Schein (1983:14)kültürü; "Belli bir grubun gerek dış çevreye uyumu ve gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlar olarak tanımlarken, E.J. Wallach(1983: 29) "Kurum kültürünü; çalışanlar tarafından paylaşılan anlayışlar, inançlar, değerler, normlar ve işlerin nasıl yürüdüğüne dair felsefeler olarak tanımlar."

3.1. KURUM KÜLTÜRÜ BOYUTLARI VE TİPOLOJİLERİ

Kurum kültürü üzerine çalışmalar genel olarak ya "boyut" ya da "tipolojik" yaklaşımı benimseme eğilimindedir. Boyutçu yaklaşım; belli bir ortamda mevcut ve devam eden birçok değişken üzerinden açıklama getirir (Scott vd., 2003: 928). Boyutçu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar genelde örneklemin Likert tipi önceden tanımlanmış ifadelere katılım derecelerini ölçmektedir. Buna göre araştırmanın amacı çerçevesinde kurum kültürü çalışmalarında inovasyon, adalet duygusu ya da değerler gibi belli kültürel değişkenlere odaklanılır (Jung vd., 2009: 1089). Bu tip çalışmalarda genelde ölçeğin ifade sayısı yüksek olmakta ve örneklemin yanıtlaması uzun sürmektedir. Jung ve arkadaşları, belli bir kültürde çalışılan boyutların başka bir ülkeye transferinde geçerliliğin düşeceğine değinmektedir. Öte yandan Hofstede'nin (2001) belirttiği gibi değerler çocukluğumuzda ve pratikler iş yaşantısında toplumsallaşma süreci içinde kazanılıyorsa, pratiklerden çok, değerlere odaklanan boyutçu yaklaşım daha az avantajlı durumdadır (Jung vd: 1092). Tipolojik yaklaşım, Doğan'ın (2007) da belirttiği gibi örgütün baskın karakter özelliklerinden yola çıkarak örgütü daha önce tanımlanmış bir tipolojide sınıflandırır. Jung ve diğerlerine göre (2009: 1092), kültürleri iyi, kötü, eski diye sınıflandıramayız, ya da belli kültürlerin belli tip örgütlere uygunluğunu tartışmak da sorunlu olabilir çünkü güç ilişkileri, çalışmanın yapıldığı zaman, bakış açıları farklılıklar taşıyabilir. Nitekim yine örgütleri belli tipolojiye koymak zor olabilir çünkü yanlış sınıflandırılmış ya da önemli özellikleri göz ardı edilmiş olabilir veya bugün "iyi" dediğimiz kültür, bir süre sonra o zamanın koşullarında "iyi" olamayabilir. Oysa boyutçu yaklaşım, bir örgütte hangi kültürel boyutların var olduğunu keşfetmeye çalışır.

4. ETİK İKLİM

Genel olarak etik kavramı; iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Hatcher, 2004, s.358). İklim kavramı ise; Yunanca'da "eğilim, yönelme" anlamlarına gelir. Ayrıca ısı, sıcaklık gibi fiziksel olayları da anlatmak için kullanılırken işletme literatüründe "iklim" işletmede çalışan herkesin örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini anlatır (Büte, 2011,s172). Ahlak nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerirken, etik; daha soyut kavramlarla ilgili olup yazılı olan standartları içerir. Böylece etik; insana ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini öneren bir dizi değerler bütünüdür (Sayğan, 2011, s.62). Bu bağlamda etik; insanlara işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirlemede yardımcı kılavuz, değerler, ilkeler ve standartlar olmasının yanı sıra aynı zamanda bir süreçtir, süreçte karar alırken ve uygulama yapılırken belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2011, s.2). Victor & Cullen'e (1987, 51-52) göre ettik iklimi; "etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalardır". Bir diğer görüşe göre örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirebilir ve işte doğru ve yanlış davranışların belirlenmesine rehber olur (Schneider, 1983; Smircich, 1983).

5. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI

İş yaşam kalitesi; mevcut çalışma ortamında değişiklikler yaparak daha iyi çalışma koşulları oluşturmayı ve yaşam kalitesinin geliştirilebilmesine hizmet etmeyi amaçlayan, işletmenin verimliliğini arttırırken bir yandan da işletmede çalışan bireylerin niteliklerinin yükseltilmesi, onların tatmine ulaşmalarını sağlamaya çalışan bir kavramdır(Erginer, 2003, s.202). Cascio'ya göre iş yaşam kalitesi; örgütün tüm yönlerini etkileyen, inanç ve değerler dizisini (iş zenginleştirme, demokratik denetim, çalışan katılımı, güvenli çalışma koşulları gibi) oluşturan sistemsel bir yaklaşımdır (Cascio, 1995, s. 23). İş yaşam kalitesi, bir yönetim felsefesi

olarak çalışanlara iş yerlerinde daha nitelikli iş koşullarının sağlanmasını amaçlayan, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeylerini yükselten, kurumsal kültürde değişmeler yaratan ve sonucunda tüm işletme çalışanlarının değerini yükselten bir yönetim anlayışıdır (Yücetürk, 2005, s. 102). Son yıllarda iş yaşam kalitesi üzerine yapılan birçok çalışmada, işletmeler açısından çalışanların iş yaşam kalitelerinin iyileştirilmesiyle örgütlerin yüksek performans derecelerine ulaştığı gözlemlenmiştir. Çalışanların niteliklerinin yükselmesi ve buna bağlı olarak beklentilerinin artması, işletmeleri iş yaşam kalitesini iyileştirecek kararlara ve uygulamalara sevk etmektedir (Barutçugil, 2004, s. 395). Bu bağlamda; iş yaşam kalitesini belirleyen temel özellikler şu şekilde sıralanmıştır: İşe duyulan ilgi, Kariyerdeki hedeflere ulaşabilme olanakları, İş ile ilgili kararlara katılabilme, Başarıya göre terfi olanakları, Yönetime duyulan güven, Kişiye gösterilen saygı, Yoğun iş stresinin bulunmaması, Maddi açıdan rahatlık, Uygun fiziksel çalışma ortamı, Amirle uyumlu ilişkiler, İşin kişisel yaşam üzerindeki olumlu etkisi, Sendika-işveren ilişkilerinde uyum.

6. KURUM KÜLTÜRÜ, ETİK İKLİM, İŞ YAŞAM KALİTESİ İLİŞKİSİ

Kurum kültürü; "bir örgütü bir diğerinden ayıran, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen ve devamlılık gösteren, örgütün kişiliğine ilişkin özellikler bütünü"(Doğan, 2007), diye tanımlanırken Schein'a göre (1990) örgüt iklimine ilişkin yapılan bir çalışma kurum kültürünün ne olduğu hakkında yeterli bilgi sağlayamaz. Kurum kültürü ile iklim arasındaki farkı özetlemek isteyen çalışmalara baktığımızda; kurum kültürü; örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Ancak kolayca gözlemlenebilen ve yorumlanabilen bir özellik olmadığını buna karşılık örgütün iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir kurumu diğer kurumdan ayırt eden iç özellikler bütünüdür ve kurum kültürünün görünür düzeyidir (McMurray, 2003). Her kurumun geçmişini, bugününü ve geleceğini yansıtan kendi kültürü ve değerleri vardır. Kurumun kültürü, kurumun çalışanları/ üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve davranış kalıpları ile ilişkilidir (Mathis &Jackson, 2003). Örgüt iklimi; değerlerin, inançların ve davranışların üyeler tarafından algılanması ile oluşur. Buna bağlı olarak etik iklimi tüm örgütün çalışanlarının kolektif ortaklaşa bir algı göstergesidir. Bir örgütte nelerin etik açısından kabul edilebilir ya da edilemez olduğunun benimsenmesi buna örnek olarak gösterebilir. Örgütün grup üyelerinin davranışlarını hem kültür hem de iklim etkisiyle nasıl şekillendirdiği ve çalışanların paylaşılan değerlere verdikleri "ortak anlamlar" ve algılamalar da davranışları şekillendirmektedir. Bu bağlamda Denison 1996, Sleutel, 2000 , her iki kavramın farklı olgulardan bahsetmediğini ancak aynı olguya farklı paradigmalardan bakıldığını vurgular, Kültürün derin, örtük, üstü kapalı olarak değerleri ve varsayımları vurgulamasından bahsederken; iklimin örgütün üyelerinin davranışlarını, tutumlarını, algılamalarını, pratiklerini ve iş yapma biçimlerinin kısacası örgütün görünür düzlemine daha yakın olanı vurguladığını savunur. Kurum kültürünün iş yaşam kalitesini etkilediğini araştıran çalışmalar incelendiğinde; (Gifford vd, 2002; Young-Ann, Ji, 2010) kurum kültürünün; çalışanların iş yaşam kalitesini hem doğrudan hem de dolaylı yoldan etkilediği gözlemlenmiştir. Üstelik kurum kültürünün iş yaşam kalitesi üzerine etkisi çalışanlarda motivasyon, örgüte bağlılık, iş tatmini, moral ve güç konularıyla ilişkili olarak gözlemlenmiştir (Harris &Mossholder, 1996). İş yaşamı kalitesinin olumlu sonuçları; düşük devamsızlık oranıyla, düşük işten ayrılma niyetleriyle ve müşteri tatminine ek olarak gelişmiş iş tatminiyle ilişkili bulunmuştur (Havlovic, 1991; Cohen, Chang, & Ledford, 1997).

7. ARAŞTIRMA

Bu çalışmada;Ülkemiz kamu yönetici ve çalışanlarının kültürel sermaye boyutlarından hareketle yeniden sınıflandırılması ve bu çerçevede kamu kültürü tipolojilerinin belirlenmesi

amaçlanırken, kültürel sermeye çerçevesinde kurum kültürü (etik iklim dahil) tiplerinin değişip değişmediğini belirlemek ve kurum kültürü tipleri ile etik iklimi ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak da hedeflenmiştir. Çalışma, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede üç farklı metot kullanılmıştır: bilişsel haritalama, derinlemesine mülakat ve anket. Üç farklı metodun kullanılması açısından bu çalışma bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Araştırma, TÜİK'in yaptığı analizler sonucunda Türkiye'yi temsil ettiği saptanan 29 ilde gerçekleştirilmiştir. Toplamda, 85 kamu çalışanıyla bilişsel haritalama gerçekleştirilmiş, aynı kurumlardan, farklı 40 kamu çalışanı ile de derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen çıktılar; anket oluşturulmasına girdi sağlanmış böylelikle anket gibi nicel yöntemlerle gözden kaçabilen kurumlara has olgular tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma her ilde kamuyu temsil eden farklı kamu kurumlarından seçilen örneklem ile toplam 2521 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Böylece iller bazında Valilikler, Defterdarlıklar, İl Milli Eğitim, İl Sağlık Hizmetleri, Tapu Müdürlükleri ve Ankara'da yer alan düzenleyici kurumlar gibi farklı kurumlardan kesitler alınarak genelleme düzeyi yüksek olan bir araştırma tasarlanmaya çalışılmıştır.

8. BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurum Kültürü ve İş – Yaşam Kalitesine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir. Söz konusu faktörlere göre "Kültürel Sermaye" ekseninde demografik değişkenlere göre yapılan testlerde bazılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. (Tablo 3) Son olarak da Kurum Kültürünün, İş Yaşam Kalitesi üzerindeki etkisine bakılmıştır. (Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6)

Tablo 1. Kurum Kültürüne Ait 8 Faktör

Soru No	Faktör No 1: İşte ve İlişkilerde Etkinlik	Bileşen Yükleri	Güvenilirlik
8	Personelin birbirine karşı saygılı olduğunu düşünüyorum.	0,806	0,926
7	Personelin hoşgörülü ve sabırlı olduğunu düşünüyorum.	0,798	
6	Personelin yardımlaşma ve dayanışma içinde olduğunu düşünüyorum.	0,786	
9	Personelin birbirine güvendiğini düşünüyorum.	0,717	
5	Personelin işini zamanında yaptığını düşünüyorum.	0,657	
4	Personelin işi doğru ve eksiksiz yaptığını düşünüyorum.	0,646	
3	Personelin çalışkan olduğunu düşünüyorum.	0,639	
12	Personelin birbirine güler yüzlü davrandığını düşünüyorum.	0,636	
13	Personelin bilgi alışverişinde bulunduğunu düşünüyorum.	0,562	
Soru No	**Faktör No 2: Yeniliklere Açıklık ve Çözüm Odaklılık**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
16	Personelin çözüm odaklı olduğunu düşünüyorum.	0,749	0,904
15	Personelin sorunlara çözüm ürettiğini düşünüyorum.	0,745	
20	Personelin, proje bazlı çalışmaktan zevk aldığı düşünüyorum	0,706	
14	Personelin sorumluluk aldığını düşünüyorum.	0,698	
27	Personelin bilgilerini arttırma çabası içinde olduğunu düşünüyorum.	0,695	
18	Personelin eleştirilere açık olduğunu düşünüyorum.	0,678	
11	Personelin yeniliklere açık olduğunu düşünüyorum.	0,654	
10	Personelin işini sevdiğini düşünüyorum.	0,500	
Soru No	**Faktör No 3: Destekleyici ve Örnek Yönetim**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
37	Üstün bilgi ve deneyimlerinden yararlanıldığını düşünüyorum.	0,811	0,946
36	Üstlerin astları dinlediğini ve anladığını düşünüyorum.	0,791	
38	Üstlerin eğitici ve öğretici olduğunu düşünüyorum.	0,786	
34	Üstlerin astlara örnek olduğunu düşünüyorum.	0,779	
35	Yöneticilere fikirlerin çekinmeden söylenebildiğini düşünüyorum.	0,767	

42	Personelin kişisel haklarına saygı gösterildiğini düşünüyorum.	0,718	
33	Üstün yeterince bilgilendirildiğini ve rapor verildiğini düşünüyorum.	0,717	
41	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi gösterildiğini düşünüyorum.	0,642	
40	Personelin takım ruhu içinde çalışmalara teşvik edildiğini düşünüyorum.	0,638	
32	Başarının takdir edildiğini düşünüyorum.	0,635	
Soru No	**Faktör No 4: Gelişim Fırsatı Sunan Adil Yönetim**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
50	Yönetimin çalışanların kariyerlerini planladıklarını düşünüyorum.	0,848	0,921
51	Yönetimin çalışanlarına işi ile ilgili hedef koyduğunu düşünüyorum.	0,820	
46	Herkesin performansına göre değerlendirildiğini düşünüyorum.	0,730	
45	Herkese hakkının eşit olarak verildiği düşünüyorum.	0,700	
48	Yönetimin eleştiriye açık olduğunu düşünüyorum.	0,667	
44	Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edildiğini düşünüyorum.	0,628	
52	Üstlere karşı sevgiye dayalı saygı olduğunu düşünüyorum.	0,580	
43	Üstlerin aile büyüğü gibi göründüğünü düşünüyorum.	0,554	
Soru No	**Faktör No 5: Eşitlikçi, Yenilikçi, Demokrat Kurum**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
56	Personele kariyer için fırsatlar sunulduğunu düşünüyorum.	0,681	0,910
60	Mesleki ve teknik gelişmelerin sürekli takip edildiğini düşünüyorum.	0,677	
57	Kaliteye önem verildiğini düşünüyorum.	0,671	
67	Atamalarda eşit ve adaletli davranıldığını düşünüyorum.	0,641	
59	Terfilerde liyakata dayalı bir anlayış olduğunu düşünüyorum.	0,639	
55	İşe alımlarda kişisel ilişkiden çok beceriye önem verilir..	0,633	
61	Sosyal ve kültürel etkinliklerin yeterince yapıldığını düşünüyorum.	0,628	
74	Özerk konularda kurumumun yenilik çabasında olduğunu düşünüyorum.	0,579	
63	Düzenli olarak toplantılar yapıldığını düşünüyorum.	0,561	
71	Kararlar alınırken astların da görüşlerine önem verildiğini düşünüyorum.	0,545	
79	Kurumumda farklı/ özgür düşünceye saygı olduğunu düşünüyorum.	0,535	
53	Kurumum çalışanların birçok şeyi paylaştığı büyük bir aile gibidir.	0,508	
Soru No	**Faktör No 6: Yozlaşma ve Siyasi Baskı**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
87	Yerel geleneklerin bazı vatandaşların ayrıcalıklı olmasına neden olduğunu düşünüyorum.	0,753	0,860
86	Vatandaşın işlerini kolaylaştırmak amacıyla ortaya çıkan 3ncü kişilerin işlerin yürümesinde zorluk çıkardığını düşünüyorum.	0,722	
91	Vatandaşın kurum çalışanlarına karşı önyargılı olduğunu düşünüyorum.	0,681	
90	Bazen kuralların vatandaşa göre farklı uygulandığını düşünüyorum.	0,664	
84	Bölgedeki eğitim seviyesinin düşük olmasının işleri zorlaştırdığını düşünüyorum.	0,663	
89	Vatandaşın bilgisizliğinin çalışanı zor durumda bıraktığını düşünüyorum.	0,639	
95	Merkezden alınan bazı kararların verilmesinde bölge koşullarının göz önünde bulundurulmadığını düşünüyorum.	0,635	
83	Geleneksel yapının işleyişte zorluk çıkardığını düşünüyorum.	0,634	
85	Siyasi baskının kurumumda olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum.	0,627	
94	Vatandaşın doğru yerden doğru talepte bulunmadığını düşünüyorum.	0,584	
Soru No	**Faktör No 7: Vatandaş Memnuniyeti**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
21	Personelin vatandaşın işini takip edip sonuçlandırdığını düşünüyorum.	0,643	0,900
22	Personelin vatandaşı net bir şekilde bilgilendirdiğini düşünüyorum.	0,630	
24	Personelin vatandaşla iyi bir diyalog içinde olduğunu düşünüyorum.	0,619	
25	Personelin şikâyetleri dinleyip giderdiğini düşünüyorum.	0,610	
28	Personelin vatandaşı önemsediğini düşünüyorum.	0,560	
Soru No	**Faktör No 8: Fedakârlık ve İşyeri Kuralları**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
1	Personelin özverili olduğunu düşünüyorum.	0,615	0,804

2	Personelin işyeri kurallarına uyduğunu düşünüyorum.	0,602	

Tablo 2. İş Yaşam Kalitesine 3 Faktör

Soru No	Faktör No 1: Yetkinlik ve Katılım	Bileşen Yükleri	Güvenilirlik
30	Personelin yaptığı işi iyi bildiğini düşünüyorum.	0,766	0,708
29	Personelin mesleği ile gurur duyduğunu düşünüyorum.	0,725	
19	Personelin mesleki eğitimlere katılmada hevesli olduğunu düşünüyorum.	0,686	
17	Personelin inisiyatif kullanabildiğini düşünüyorum.	0,600	
Soru No	**Faktör No 2: Ayrıcalıklı Muamele ve Standartlar**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
62	İşlerin yürütülmesinde kişisel ilişkilerin önemli olduğunu düşünüyorum.	0,657	0,650
64	İşin kendisinden çok gereksiz ayrıntıları ile uğraşıldığını düşünüyorum.	0,635	
65	İşlerin yapımında mevzuatlara katı bir şekilde uyulduğunu düşünüyorum.	0,583	
66	Personelden sürekli yüksek performans beklenildiğini düşünüyorum.	0,582	
58	Bazı kişilerin ayrıcalıklı muamele gördüğünü düşünüyorum.	0,555	
Soru No	**Faktör No 3: Yapı ve İletişim**	**Bileşen Yükleri**	**Güvenilirlik**
81	Merkez-taşra ayırımının kurumumuzu olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	0,750	0,642
80	Kurumda katı bir hiyerarşik yapının olduğunu düşünüyorum.	0,681	
77	Yönetimle çalışanlar arasında kan uyuşmazlığı olduğunu düşünüyorum.	0,631	
93	Diğer kurumlarla iletişimin zayıf olduğunu düşünüyorum.	0,606	

Diskriminat analizi ile *"Kültürel Sermaye"* olarak gruplandırılan sorulardan hareketle yukarıda elde edilen toplam 11 faktöre (Kurum Kültürünü ölçen 8 ve İş Yaşam Kalitesi ölçen 3 faktör olmak üzere) göre anlamlı bir ayrışma olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre sonuç aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3. Diskriminant Analizi

Demografik Soru No	Wilk's Lambda İstatistiği	Anlamlılık
Ailede Farklı Meslek Dallarında Çalışanların Bulunuşu	0,993	0,082
Çocuğa Özel bir Eğitim Aldırma	0,993	0,070
Ailece Katılınan Sanat Faaliyetleri	0,993	0,094
Tatil Anlayışı	0,993	0,068
Konuşulan Yabancı Diller	0,991	**0,013**
Meslek Dışında Okunan Kitap Türleri	0,988	**0,002**
Yaşamının İlk 15 Yılının Ağırlıklı Olarak Geçirildiği Yer	0,989	**0,004**
Eğitim Durumu	0,965	**0,000**
Yurdışında Eğitim Durumu	0,982	**0,000**
Babanın Eğitim Durumu	0,985	**0,000**
Annenin Eğitim Durumu	0,988	**0,001**

Tablo 3'de yer alan anlamlılık seviyeleri incelendiğinde, değerin 0,05'in altında olması bağımlı değişkenler açısından incelenen demografik sorularda anlamlı bir ayrışma olduğunu göstermektedir. Bu durumda ilk dört demografik değişkenler hariç diğer tüm sorularda anlamlı bir ayrışmanın olduğu söylenebilir.

İş Yaşam Kalitesi altında toplanan 3 boyut (Faktör 9, Faktör 10 ve Faktör 11) bağımlı değişken, Kurum Kültürü altında toplanan 8 boyut (Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 4, Faktör 5, Faktör 6, Faktör 7, Faktör 8) ise bağımsız değişken olarak tanımlanmış ve aralarındaki etkileşim çoklu regresyon modeli olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen tablolar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4. Modelin Geçerliliği – ANOVA Tablosu –

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	Anlamlılık
Regresyon	332,098	8	41,512	293,531	**,000**[a]
Hata	355,256	2512	,141		
Toplam	687,355	2520			
a. Kestiriciler: (Sabit), Faktör 8, Faktör 6, Faktör 4, Faktör 7, Faktör 5, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 1					
b. Bağımlı Değişken: IYK_BAGIMLI					

Tablo 4'de kurgulanan modelin geçerliliği test edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin kurduğumuz model ANOVA testi sonucunda geçerli olarak bulunmuştur.

Tablo 5. Modelin Özeti (Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkeni Açıklaması)

Model	R	R^2	Ayarlı R^2	Modelin Standart Hatası
1	0,695[a]	0,483	**0,482**	0,37606
a. Kestiriciler: (Sabit), Faktör 8, Faktör 6, Faktör 4, Faktör 7, Faktör 5, Faktör 2, Faktör 3, Faktör 1				

Tablo 5'de bağımlı değişkendeki değişkenliğin Yaklaşık %48'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Farklı bir bakış açısı ile İş Yaşam Kalitesindeki değişkenliğin yaklaşık olarak yarısını Kurum Kültüründe değişimler açıklamaktadır. Yani Kurum Kültüründe yapılacak olumlu değişimler, İş Yaşam Kalitesinde %50'lilik bir iyileşme kaydedilmesini sağlayacaktır.

Son olarak modelde yer alan bağımsız değişkenleri t – testine tabii tutarak, hangilerinin modelde kalması ve hangilerinin modelden atılması gerektiğine karar verilecektir. Bu amaçla elde edilen tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6. Modelin Bağımsız Değişkenlerinin Sınanması – t testi –

Modelin Bağımsız Değişkenleri	**Modelin Katsayıları**	**Standart Hata**	**t**	**Anlamlılık**
Sabit	2,501	,047	53,509	,000
Faktör 1	-,028	,015	-1,791	,073
Faktör 2	**,200**	**,014**	**14,195**	**,000**
Faktör 3	**,080**	**,011**	**7,130**	**,000**
Faktör 4	,013	,012	1,046	,296
Faktör 5	**,043**	**,011**	**3,851**	**,000**
Faktör 6	**-,075**	**,008**	**-9,863**	**,000**
Faktör 7	**,098**	**,012**	**8,547**	**,000**
Faktör 8	**-,027**	**,009**	**-2,880**	**,004**
Bağımlı Değişken: İYK_BAĞIMLI				

Tablo 6 incelendiğinde bağımsız değişkenlerden sadece Faktör 1 (İşte ve İlişkilerde Etkinlik) ve Faktör 4'ün (Gelişme Fırsatı Sunan Adi Yönetim) modelde yer almaması gerektiği görülmüştür. Modelde yer alması gereken faktörlerden 6 ve 8 numaralı faktörlerin İş Yaşam Kalitesini olumsuz etkilediği görülmektedir. Faktör 6, "Yozlaşma ve Siyasi Baskı" ve Faktör 8 "Fedakarlık ve İşyeri Kuralları" olarak adlandırılmıştı. Bu durumda yozlaşma ve siyasi baskı artıkça iş yaşam kalitesinin olumsuz etkilendiği söylenebilir. Benzer şekilde personelden fedakarlık beklendikçe ve işyeri kurallarına sıkı sıkıya bağlılık istendikçe yine iş yaşam kalitesinin olumsuz etkilendiği söylemek mümkün olacaktır.

SONUÇ

"Kültürel Sermaye Ekseninde Kamu Kurum Kültürü Tipolojileri İle İş Yaşam Kalitesi ve Etik İklim Arasındaki İlişki" adlı çalışmada; literatürde tartışılan ve benimsenen tipolojik betimlemelerden farklı olarak, Türkiye'deki 29 ilin Kamu kurumlarında (Valilik, İl Sağlık Müdürlüğü, İl Milli Eğitim, Defterdarlık ve Tapu Müdürlüğü) ve Ankara'da yer alan düzenleyici ve denetleyici kurumlardan izin verenlerde yapılan 85 bilişsel haritalama, 40 üst düzey yönetici ve 2521 kamu kurumu çalışanının katıldığı araştırma sonucunda bu kurumların kendilerine has bir özellik gösterdiği ve literatürdeki mevcut tipolojilerle uyumlaşmadığı ortaya çıkmıştır. Üstelik bu araştırmada; 3 farklı yöntem izlendiği (Görüşme, bilişsel haritalama ve anket), için bulgular kurumların sadece kendi karakteristik özelliklerini yansıtmakla kalmamış ayrıca kurum çalışanlarının, kurumlarının kültürü, etik iklimi ve iş yaşam kalitesi konusunda ki algılamalarını da yansıtmaya çabalamıştır. Bulguların analizi sonucunda literatürde de gözlemlendiği gibi etik iklim ve örgüt kültürü boyutlarının iç içe geçtiği, iş yaşam kalitesinin ise örgüt kültürü ve etik iklimi kavramlarından tamamen ayrıştığı ve onlardan bağımsız bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü ile iş yaşam kalitesine yönelik ilişkileri ortaya çıkarmak için yapılan regresyon analizine göre kamu kurum kültüründe yapılacak olumlu değişmeler iş yaşam kalitesinde %50'lik bir iyileşme kaydedilmesini sağlayacaktır. "Yozlaşma ve Siyasi baskı" ile "Fedakarlık ve İşyeri kuralları" faktörlerinin iş yaşam kalitesini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. "İşte ve İlişkilerde Etkinlik" ve "Gelişim Fırsatı Sunan Adil Yönetim" faktörlerinin regresyon analizi sonucunda modelde yer almaması gerektiği sonucu çıkarılmıştır. Yozlaşma ve siyasi baskı artıkça iş yaşam kalitesinin olumsuz etkilendiği, benzer şekilde personelden fedakarlık beklendikçe ve işyeri kurallarına sıkı sıkıya bağlılık istendikçe yine iş yaşam kalitesinin olumsuz etkilendiği tesbit edilmiştir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Arun, Ö, (2009), Yaşlı Bireyin Türkiye Serüveni: Türkiye'de Yaşlı Bireyler Arasında Kültürel Sermaye Dağılımı, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1).

Aşkun, Olcay Bige, (2004), İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi, M.Ü S.B.E Öneri Dergisi, Yıl 10, Sayı 21, 91-95.

Barutçugil, İ, (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul

Bourdieu, P, (1973), Cultural Reproduction and Social Reproduction. IN R. Brown (ed.) Knowledge, Education and Cultural Change: Papers in the Sociology of Education. London: Tavistock. Pp.71-112

Bourdieu, P, (1984), Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Nice, R. (çev.). London

Bourdieu, P, (1986), The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology Education, Richardson, J. G. (ed.) New York: Greenwood Press.

Bourdieu, P, Passeron, J.-C, (1990c), Reproduction in Education, Society and Culture, London: Sage.

Bourdieu, P, (2001), The Forms of Capital, s. 536 in The Sociology of Economic Life, edited by M. S. Granovetter and R. Swedberg. Boulder, CO: Westview Press.

Büte, M, (2011), Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Cilt, 25, Sayı.1, s.171-192.

Cascio, W.F,(1995),Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work ?, American Psychologist, Vol.50 (11), 928-939.

Cohen, S, G, Chang, & Ledford, G. E. (1997), A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and Its Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness. Personnel Psychology*, 50,* 275-308.

Denison D.R, (1996), What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View of Decade of Paradigm Wars, Academy of Management Review, 21(3): 619-654.

Doğan, B, (2007), Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Yayınları.

Erginer,A (2003), iş yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara

Gifford, B, D, Zammuto, RF, Goodman, E,A, (2002), The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Ouality of Work Life, Journal of Health Care Management, 47 (1), 13-25.

Harris, S.G, Mossholder, K.W. (1996), The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation, Journal of Management, 22, 4:527-547

Hatcher, T, (2004), Environmental Ethics as an Alternative for Evaluation Theory in for Profit Business Context, Evaluation and Program Planning,(27), 3, s.357-363.

Havlovic, S. J, (1991), Quality of Work Life and Human Resource Outcomes, Industrial Relations*,* 30*,* 469-479.

Hofstede, G, (2001), Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd Edition. London: Sage Publications.

Jung, Tobias, et all,(2009), Instruments for Exploring Organizational Culture:A Review of The Literature, Public Administration Review, 69,6.

Mathis, R.L, Jackson, J.H, (Eds). (2003), Human Resource Management. Mason, OH.

McMurray, Adela, J, (2003), The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture, Journal of American Academy of Business, Cambridge, 3,1 / 2.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2011), İşletme Etiği, Beta Yayınları İstanbul.

Sayğan, S,(2011), Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklim İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Schein, E.H, (1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics. 13-28.

Schein, E.H, (1990), Organizational Culture, Vol.45. No.2, American Psychological Association.

Schneider, B. (1983), Work Climates: An Interactionist Perspective, in N. W. Feimer and E. S. Geller (eds.), Environmental Psychology: Directions and Perspectives (Praeger, New York): 106–128.

Smircich L, (1983), Concept of Organizational Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly*,* 28: 339-358.

Sleutel, Martha R. MSN, RN, CNS, (2000), Climate, Culture, Context, or Work Environment?: Organizational Factors That Influence Nursing Practice, JONA: The Journal of Nursing Administration, Issue: Volume 30(2), pp 53-58

Stuber, Jenny, (2005), Asset and Liability? The Importance of Context in the Occupational Experiences of Upwardly Mobile White Adults, Sociological Forum 20:139-166.

Victor B and Cullen JB, (1987), A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. In: FrederickWCand Preston L (eds) Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies. Greenwich, CT: JAI Press Inc, s.77–97.

Wallach, E.J, (1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, 37 (2): 29-36.

Young An, Ji, Young-Hee Yom and Ruggiero, Jeanne S, (2010), Organizational Culture, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in Korean University Hospitals, Journal of Transcultural Nursing 22(1) 22-30.

Yücetürk, E.Elif, (2005),Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing), İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı:231, s.97- 108

18. OTURUM

Örgütlerde Tükenmişlik ve Mobbing

İstismarcı Yönetim Algılamasının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi
Arzu Karaca ÇAKINBERK, Neslihan DERİN, Nurten POLAT DEDE, Arzu İNAN

Hava Taşımacılığında Güvenlik Görevlilerine Yönelik Yolcu Mobbinginin Motivasyon Üzerine Etkisi
Nalan ERGÜN

"Octapace" Çerçevesinden Örgütsel Değerler ve Örgütte Algılanan Psikolojik Taciz İlişkisi Üzerine Bir Araştırma
H. Ebru ERDOST ÇOLAK, Ahmet KAYA

Politik Beceri, İşyerinde Dışlanma ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişkide Toplulukçu Yönelimin Rolü
Canan Nur KARABEY

İSTİSMARCI YÖNETİM ALGILAMASININ ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Arzu KARACA ÇAKINBERK, Tunceli Üniversitesi, acakinberk@tunceli.edu.tr
Neslihan DERİN, İnönü Üniversitesi, nderin@inonu.edu.tr
Nurten POLAT DEDE, İstanbul AREL Üniversitesi, polatdede@arel.edu.tr
Arzu İNAN, Tunceli Üniversitesi, inan.arzu@hotmail.com

ÖZET

Çalışanların istismarcı yönetim algılamalarının onların tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini ele alan bu çalışma Ankara'daki bir kamu kurumunun alt biriminde görev yapan 133 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Tepper (2000) tarafından geliştirilen "İstismarcı Yönetim Ölçeği" ile Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda istismarcı yönetim algılamasının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin olduğu gözlenmiştir. İstismarcı yönetim algısının tükenmişliğin alt boyutları açısından etkisinde ise duygusal tükenme ile duyarsızlaşma alt boyutlarını olumlu yönde kişisel başarı alt boyutunu ise olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bugün işyerlerinde yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği istismarcı tutum ve davranışlar tartışılmaya başlanmıştır. Bu alandaki yazında istismarcı yönetimin nedenleri, sonuçları ve çeşitli örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkisinin yoğun şekilde araştırıldığı gözlenmektedir (Ashforth, 1997; Babakus vd., 1999; Bassman ve London, 1993; Chi ve Liang, 2013; Tepper vd., 2008; Carlson vd., 2012; Ülbeği ve Özgen, 2013; Özdevecioğlu vd., 2013(a)).

Tepper (2000) istismarcı yönetim kavramını, astın yöneticinin süregelen, fiziksel şiddeti içermeyen, sözlü ve sözel olmayan hasmane davranışlarına ilişkin öznel değerlendirmeleri olarak ifade etmektedir. Bu tanıma göre, istismarcı yönetim öznel değerlendirmelerle nitelendirilmekte, farklı ortamlarda, farklı kişiler tarafından istismarcı davranış olarak görülen bir tavır, başkaları tarafından istismar olarak algılanmayabilmektedir (Tepper, 2000:178). Dolayısıyla istismarcı yönetim, yöneticinin ve çalışanın bireysel farklılıklarına ve örgütsel koşullara bağlı olarak biçimlenmektedir. Ayrıca, istismarcı yönetimde, örgütteki hiyerarşik yapı içerisinde üst düzey mevkideki yöneticinin astlarına uyguladığı fiziksel yönü olmayan hasmane davranışlar söz konusudur (Ülbeği ve Özgen, 2013). Düşmanca davranışlarda fiziksel temas söz konusu olmayıp genellikle istismarcı yönetim kabalık, bağırıp-çağırma, başkalarının yanında eleştirme, saygısız tutumlar gibi davranışları kapsamaktadır. Bazen istismarcı davranışlarda bulunan yöneticiler, davranışlarının kötü olduğunu kabul etmeseler bile astları, yöneticilerini kaba, rencide edici, kontrolcü, kinci, saldırgan, intikam peşinde koşan, hor gören, agresif, tehditkâr veya bunların birkaçının birleşimi olarak tanımlayabilmektedir (Bies, 2000; Bies ve Tripp, 1998; Akt: Tepper, 2000:179).

Bu çalışma Tunceli Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (TÜNİBAP) tarafından MFTUB014-06 proje numarası ile desteklenmiştir. Yazarlar çalışmayı finansal olarak destekleyen TÜNİBAP'a teşekkürlerini sunar.*

* Bu çalışma Tunceli Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (TÜNİBAP) tarafından MFTUB014-07 proje numarası ile desteklenmiştir. Yazarlar çalışmayı finansal olarak destekleyen TÜNİBAP'a teşekkürlerini sunar.

Çok sayıdaki sakıncasına rağmen, örgütlerde istismarcı yönetimi tamamen ortadan kaldırmak oldukça zordur. Çünkü çoğu yönetici personelin performansını artıracağını düşündüğü için iyi niyetli olarak bu tarz davranışlara yönelir (Liu vd., 2010; Akt: Özdevecioğlu vd., 2013(a):11). Başka bir deyişle, çoğu zaman yöneticinin yaratmak istediği izlenim ile oluşturduğu gerçek izlenim aynı olmayabilmektedir. Örneğin, yönetici bu tür davranışlar sergileyerek sağlam iradeli, güçlü bir imaj çizdiğini düşünürken, çalışanlar bunu gerçek dışı ve istismarcı şeklinde değerlendirebilmektedir (Bassman ve London, 1993:21). Söz konusu bu davranışların istismarcı yönetim kapsamına girmesi için sürekli olması önemlidir. Kısa süreli veya bir defa ortaya çıkan davranışlar istismarcı yönetim olarak değerlendirilmez (Harris vd., 2007). Bu davranışlar bazen işyerinde diğer çalışanların gözü önünde yaşanırken bazen de sadece kötü muameleyi gerçekleştiren üst ve buna maruz kalan astın olduğu bir ortamda da gerçekleşebilmektedir.

Negatif yönetici davranışlarının, mağduriyet ve mobbing davranışları ile olan ilişkisi bazı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Zapf vd., 2003; Aquino ve Thau, 2009). Çünkü bu davranışlar işyeri şiddeti ve saldırganlığıyla yakından ilişkilidir (Tepper, 2007). Örgütlerde yönetici konumunda bulunup da bu tarzda olumsuz davranışlarda bulunma eğilimine sahip kişiler azımsanmayacak kadar çok sayıdadır (Aryee vd., 2008; Akt: Özdevecioğlu vd., 2013(a): 10). İstismarcı yöneticilerle ilgili yapılan bir çalışma yaklaşık 1000 katılımcının %90'nından fazlasının kariyerlerinin bir noktasında istismara maruz kaldıklarını ve herhangi bir işgününde %20'sinin istismarcı davranışla karşılaştıklarını iddia etmektedir (Hornstein, 1996; Akt: Wall, 2006: 20). ABD'de işletmelerin çalışanlara kötü davranma gerçeği ile mücadele etmek için harcadığı veya bu kötü davranışların sebep olduğu işe geç gelme, devamsızlık veya işten ayrılma gibi olumsuz sonuçların yıllık 200 milyar dolar kaybetmelerine sebep olduğu rapor edilmiştir (Robinson ve Bennett, 1995; Akt: Wall, 2006: 21).

Bir yönetici kendi beklentileri ve ihtiyaçları ile çalışanın beklenti ve ihtiyaçları arasında denge kuramadığında, karşısındakine empati geliştiremediğinde veya daha önce kariyeri boyunca kendisi istismara maruz kaldığı için astlarına istismarcı davranışlarda bulunabilmektedir. Levinson (1981) bu karaktere sahip kişileri "istismarcı kişilik" olarak nitelendirmektedir. Bazı çalışmalar istismarcı davranış sergileyen yöneticilerin bir nevi kişilik sorunu yaşadığını savunurken bazı araştırmacılar ise istismarcı davranışların kişilik bozukluğundan kaynaklanmadığını sosyo-kültürel faktörlerin etkili olduğunu vurgulamaktadır (Bassman ve London, 1993: 3).

Astlar istismarcı yöneticiye karşı farklı tepkiler gösterebilmektedir. Örneğin; yöneticiden öç alma isteği ile saldırgan davranışlarda bulunma (dişe diş-göze göz yaklaşımı), ailesine veya diğer meslektaşlarına karşı agresif davranışlar sergileme, geri çekilme, yöneticinin taleplerini karşılamak için daha çok çaba sarf etme veya tüm bunların karışımı olabilmektedir. Bu tepkilerin her biri astın iş performansını, işi benimsemesini, örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu azaltabilmektedir (Bassman ve London, 1993:22). Ayrıca çalışanların profesyonel gelişimini ve ilerlemesini olumsuz etkilemektedir. Çünkü istismara maruz kalan çalışanlar zamanlarını buna üzülerek ve endişelenerek ya da yanıt vermenin yollarını düşünerek geçirmeye başlamaktadırlar. "İş başında kendilerini geliştirmeleri" artik yalnızca "istismarcı davranışlardan nasıl kaçınma veya istismarcı davranışlara nasıl tepki verecekleri konusunda" olmaya başlayabilmektedir (Bassman ve London, 1993: 1).

İstismarcı davranışa maruz kalan astın ilişkiyi sona erdirecek gücünün olmadığına inanması, ekonomik olarak istismarcıya bağımlı olması, gelecek kaygısı taşıması, günün birinde istismarcı davranışların sona ereceğine dair umut taşıması, yöneticinin kötü davranışlarda bulunduğunun ayrımında olmaması, davranışlarının sorumluluğunu kabul etmemesi veya

hatta klinik müdahalenin bile bu durumu değiştirmede başarısız olması gibi nedenler olayların yaşanma süresini uzatmaktadır (Tepper, 2000:1). Buna ek olarak istismara sessiz kalmanın bir nedeni de insanların genellikle otoriteye boyun eğme eğiliminde olmasıdır. Bu eğilimi "öğrenilmiş çaresizlik" kavramı ile açıklamak mümkündür. Öğrenilmiş çaresizlik, istismara pasif bir tepkidir. Öğrenilmiş çaresizlik, çalışanın istismarcı yöneticinin davranışını değiştirmek için şansının çok az olduğuna ve durumu düzeltmek için fırsatının olmadığına inanmasından kaynaklanabilir. Ayrıca bu durumda, ast yöneticinin davranışlarının sebebi olarak kendini görür ve zamanla özgüveni azalır ve bir çeşit depresyon yaşamaya başlayabilir (Bassman ve London, 1993:22). İstismarcı yönetime maruz kalan kişiler her ne kadar bu durumun kaynağı olan yöneticilerine yönelik olarak olumsuz davranışlar göstermek isteseler de, çoğu zaman bu mümkün olmayabilir. Aradaki güç farkı, ödüllerin yöneticinin kontrolünde olması ve geleceğe ilişkin kaygılar nedeniyle çalışanlar olumsuz davranışlarını yönetici yerine çalışma arkadaşlarına veya astlarına yöneltebilirler (Harvey vd., 2013; Liu vd., 2010; Akt: Özdevecioğlu vd., 2013(a): 11).

İstismarcı yönetim davranışlarının hem örgüte hem de bireye oldukça çok sayıda olumsuz etkisi vardır. Bu durumun yarattığı örgütsel sonuçları arasında firma performansında, yaratıcılığında ve verimliliğinde azalma sayılabilir (Hmieleski ve Ensley, 2007). Bireysel etkileri ise çok daha çarpıcıdır. Bazı çalışmalarda istismarcı yönetimin iş tatminsizliği ve yüksek düzeyde psikolojik strese neden olduğu ortaya konulmuştur (Richman vd., 1992; Sheean, vd., 1990). İstismarcı yönetimin personele yönelik endişe, aşırı üzüntü, hayal kırıklığı, konsantrasyon kaybı ve uyku bozukluğu gibi çok sayıda olumsuz etki yaratmaktadır (Namie, 2003; Ashforth, 1997; Akt: Tepper, 2000:178). İş ve yaşam tatminsizliği, yoğun stres, alkoliklik, işe bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyeti, fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerinin artması, devamsızlık, sapkın davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, psikolojik sözleşme ihlalleri, iş-aile çatışmaları, hırsızlık, sabotaj ve başkaldırı ortaya çıkan olumsuz sonuçlar arasında sayılabilir (Aryee vd., 2008; Liu vd., 2012; Harris vd., 2007; Tepper vd., 2008; Keashly vd., 1994; Tepper, 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007; Hoobler ve Brass, 2006).

Çalışmanın bağımlı değişkeni çalışan tükenmişliğidir. İnsan yaşamında fiziksel, zihinsel ve duygusal baskı oluşturan stres ve onun aşırı hali olan tükenmişlik kavramı, günümüz iş dünyasında önemli bir problem olarak algılanmakta ve hem örgüt hem de birey açısından ciddi sonuçlar yarattığından önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir (Çakınberk, 2011:6825). Tükenmişlik kavramı ilk kez ortaya atan Freudenberger (1974) tükenmişliği, *"başarısız olma, yıpranma enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu"* şeklinde ifade etmektedir. Tükenmişlik işten kaynaklanan problemlere bir tepki olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler göstermeyi, hizmet verilen kişiye karşı ilginin azalmasını, olumsuzluğu, diğer arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı kızgınlığı, başarısızlığı rasyonalite etme eğilimini, değişikliğe direnci, insanlara karşı katılığın artışını ve yaratıcılığın yitimini içeren bir olgudur (Firth vd., 1986). Tükenmişlik hissi içerisinde olan çalışanlar, mesleğin ve işin gereklerini yerine getiremez duruma gelmekte ve akabinde çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar tükenmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığı (Babakus vd., 1999), devamsızlık (Deery vd., 2002) ve işten ayrılma niyetini arttırdığını (Knudsen vd., 2009) ortaya koymaktadır (Akt: Yürür ve Ünlü, 2011:89) .

Maslach ve arkadaşları tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygularında azalma olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu belirtmektedirler (Maslach, 1982; Maslach ve Jackson, 1981; Pines ve Maslach, 1978).

Duygusal tükenme (emotional exhaustion); tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal, fiziksel kaynaklarında azalma, enerji kaybı, bitkinlik veya yorgunluk halini ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005:97; Gündüz, 2005:153).

Duyarsızlaşma (depersonalizasyon); tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmekte ve özellikle müşterilere yönelik olumsuz, katı tutumlar içinde olma, onları aldırış etmeme veya işe karşı tepkisizleşme gibi davranışların sergilenmesi durumudur (Maslach vd., 2001:403; Budak ve Sürgevil, 2005:97).

Düşük kişisel başarı (lack of personal accomplishment) boyutu ise; "kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını" ifade etmektedir (Maslach vd., 2001:403; Budak ve Sürgevil, 2005:97). Duygusal ve fiziksel olarak tükenen, hizmet verdiği insanlara ve kendine yönelik olumsuz bir tutum içine giren çalışanlar, yaptıkları işlerin gerektirdiği talepleri yerine getirmekte zorlandıklarından kişisel yeterlik duyguları azalmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin yönetim tarzları çalışanları şüphesiz etkilemektedir. Yöneticilerin sergilediği liderlik tarzının tükenmeye yol açtığı bilinmektedir (Kılıç ve Seymen, 2011: 50). İstismarcı yönetimi yöneticiler tarafından astlara uygulanan bir çeşit mobbing davranışı olduğunu söyleyebiliriz. Pek çok çalışma sonucunda mobbing ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Dikmetaş vd,2011; Sürgevil vd. 2007, Alkan vd. 2011; Filizöz ve Ay 2011; Gül vd. 2011; Akt: Taş, vd., 2013: 342). İstismarcı yönetim personel için yoğun stres, endişe, depresyon, yabancılaşma ve duygusal tükenme kaynağıdır (Aryee vd., 2008; Liu vd., 2012). İstismarcı yönetime maruz kalan kişilerin işlerine ilgi duymaları zorlaşmaktadır. Bu tarz yönetim ayrıca personelin, iş performansı için çok önemli olan, enerjisini de tüketmektedir (Aryee vd., 2008). Tükenmişliğin, kişisel strese verdiği tepki olarak karakterize edilen duygusal tükenme boyutu (Üstüner ve Özçelik, 2013:59) istismarcı yönetim algısından en fazla etkilenen tükenmişlik boyutudur.

Hem uluslararası hem de ulusal alan yazınında genellikle araştırmacıların, istismarcı yönetim davranışlarının yarattığı işyeri stresini ele aldıkları gözlenmiştir (Fox ve Spector, 1999; Fox vd., 2001; Spector ve Fox, 2005; Akt: Bardes, 2009: 8; Leiter vd., 2001). Ayrıca çalışanların yaşadığı mesleki stres ve tükenmişlik duygusu da pek çok çalışmada incelenmiş ve birey üzerindeki etkilerine çok geniş bir yelpazeden bakılmıştır (Özdevecioğlu vd., 2013(b): 9). Fakat istismarcı yönetim davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisini ortaya koyan çalışmalara rastlanılamamıştır. Bu araştırma kapsamında yöneticilerin uyguladıkları istismarcı yönetim değil, çalışanların algıladıkları istismarcı yönetim incelenmiştir. Bu çalışma ile yazına katkı sağlamanın yanı sıra hem örgüt hem de birey açısından ciddi sonuçlar doğuran istismarcı yönetim ve tükenmişlik kavramlarına bir kez daha dikkat çekmek amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda yazından hareketle oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: *Algılanan istismarcı yönetim davranışları ile çalışanların duygusal tükenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H2: *Algılanan istismarcı yönetim davranışları ile çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H3: *Algılanan istismarcı yönetim davranışları ile çalışanların kişisel başarı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini; Ankara'da bulunan bir kamu kurumunun alt biriminde görev yapan 250 çalışan oluşturmuştur. Anket formu evrenin tamamına dağıtılmış ve araştırma 133

katılımcıdan toplanan veriler ile gerçekleşmiştir. Çalışmanın başladığı Şubat 2014 tarihinden Mart 2014 tarihine kadar süren veri toplama sürecinde anketlerin geri dönüş oranı %53'dür.

2.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Veriler geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Özbeği ve Özgen (2013)'in güvenirlik ve geçerlik analizinin yaptığı 14 ifadeden oluşan "İstismarcı Yönetim Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek ile çalışanların istismarcı yönetim algılaması ölçülmektedir. Ölçek sıklık ifade eden 5 noktadan oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).Üçüncü bölümde ise katılımcıların tükenmişlik düzeylerini tespit edebilmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri yer almaktadır. Maslach Tükenmişlik Envanteri, yaşanan tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyutlu değerlendiren 22 ifadeden oluşan bir ölçme aracıdır. Ölçek sıklık ifade eden 5 noktadan oluşmaktadır (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman).

2.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek ve boyutları tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve döndürme (varimax) seçeneği kullanılarak temel boyutlar tespit edilmiştir. İstismarcı yönetim ölçeğinin, yapı geçerliğini belirlemek üzere yapılan faktör analizi sonucunda varyansın % 59,604'ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. (KMO: 0,931, P=0,000). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,950 olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin, yapı geçerliğini belirlemek üzere yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 56,22'sini açıklayan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. **(**KMO: 0,871, P=0,000). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı duygusal tükenme boyutunun 0,894, duyarsızlaşma boyutunun 0,736 ve kişisel başarı boyutunun 0,759 olarak belirlenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %48,1'i kadın ve % 51,9'u erkektir. Örneklemin büyük bir kısmı (%73,6)'sı memur olarak görev yapmaktadır. Grubun yaş ortalaması 38'dir.

3.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilere ilişkin korelasyon matrisi aşağıda Tablo.1.'de verilmiştir.

Tablo. 1: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.	2.	3	4
İstismarcı Yönetim	1	0,436*	0,431*	-0,082*
Duygusal Tükenme		1	0,580	-0,186
Duyarsızlaşma			1	-0,162
Kişisel Başarı				1

*p<0,01

Araştırmanın temel sorunsalının analizi için istismarcı yönetim algısı ile tükenmişlik arasındaki korelasyonu daha detaylı görebilmek maksadıyla tükenmişliğin alt boyutlarının korelasyonuna bakılmıştır. Tablo.1.'de görüldüğü üzere istismarcı yönetim algısı ile çalışanların istismarcı yönetim algısının tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutu arasında (r=436), %1

anlamlılık düzeyinde pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İstismarcı yönetim algısının tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu arasında (r=431), %1 anlamlılık düzeyinde orta düzeye yakın pozitif bir ilişki bulunurken, kişisel başarı alt boyutunda arasında ise (r=-0,082), %1 anlamlılık düzeyinde negatif yönde çok zayıf bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla linear regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo.2.'de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo.2: Algılanan İstismarcı Yönetimin Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	R^2
İstismarcı Yönetimi	**Tükenmişlik Düzeyi**						
Sabit		2,494	,106		23,508	,000	0,156
Tükenmişlik Düzeyi		,237	,048	,395	4,914	,000	

Bağımsız Değişken: İstismarcı Yönetimi
Bağımlı Değişken: Tükenmişlik Düzeyi
*p<0,01

Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri model için (F:24,151) olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin model için p=0,000 olduğu görülmektedir. Modellerin geçerliliği analiz edildikten sonra iki model için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı olan r ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerine bakılmıştır. Yapılan linear regresyon analizinin sonuçları istismarcı yönetim algısının tükenmişliği olumlu yönde istatiksel olarak anlamlı bir şekilde (β= 0,395 p=0,000) etkilediğini göstermektedir. Analiz sonucuna göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,156 bulunmuştur. Oluşturulan modele göre istismarcı yönetim algısı tükenmişliğin % 15,6 sini açıklamaktadır. İstismarcı yönetim algısının tükenmişliğin alt boyutları açısından da etkisi ayrı ayrı incelenmiş ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma alt boyutlarını olumlu yönde kişisel başarı alt boyutunu ise olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. İstismarcı yönetim algısının tükenmişliğin alt boyutları içerisinde en fazla duygusal tükenmeyi (0,424) artırdığı ortaya çıkmıştır. Bu alt boyutu takiben duyarsızlaşma (0,370) artırdığı ve kişisel başarı duygusunda (-0,056) azalttığı ortaya çıkmıştır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Son dönemde yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği istismarcı tutum ve davranışlar yoğun şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada kötü niyetli, aşağılayıcı, suçlayıcı anlamlarına gelen "istismarcı yönetim" tarzının, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda geliştirilen üç hipotez de kabul edilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeyinin sergilenen liderlik davranışlarından etkilendiği bilinmektedir. Ayrıca örgütteki istismarcı yönetim tarzından etkilenen çalışanlar yoğun şekilde stres altında çalışmalarını sürdürmektedir. Yaşanan uzun süreli stresin de tükenmeye yol açarak bireyin duygusal olarak kendini tükenmiş hissetmesine, işine karşı duyarsızlaşmasına ve kişisel başarısının düşmesine yol açtığını söyleyebiliriz. Bu sonuç derinlemesine başka çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Uluslararası yazında yapılmış sınırlı sayıda araştırmalar olması bu çalışmanın ulusal yönetim yazınında yeterli ampirik destekten yoksun

olmasının ortaya çıkardığı boşluk nedeniyle bilimsel katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca uygulayıcı ve politika yapıcıların konuya dikkatlerini çekmesi konusunda yardımcı olurken araştırmacılar açısından ise farklı değişkenlerle yapılabilecek çeşitli çalışmalara yön vereceği düşünülmektir.

Yöneticiler bazen iyi niyetle farkında olmadan yaptıkları bir takım davranışların astlar tarafından istismar olarak algılanabileceğinin farkında olmalıdır. İstismarcı yönetim algısı ve tükenmişlik hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak pek çok olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlara stres eğitimleri verilmeli, farkındalık çalışmaları yapılmalı ve tükenmişlikle mücadele edilmelidir.

Sonuçta elde edilen tüm bulgular, anket yönteminin sınırlılıkları ve araştırma için seçilen örneklem kısıtlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın sadece Ankara ili sınırları içinde ve istatistiki olarak yeterli olsa da 133 çalışanla yapılmış olması çalışmanın bir kısıtıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarını genelleyebilmek mümkün değildir. Bundan sonraki çalışmalarda araştırma örneklemi geliştirilerek belirli bir sektördeki sonuçlarla karşılaştırılabilir. Aynı şekilde farklı meslek grupları üzerine yapılacak araştırmalar ile incelenmesi önerilebilir. Araştırma modeline ek olarak algılanan istismarcı yönetimin diğer faktörler ile etkisi incelenmesi tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

Aquino K. ve Thau S. (2009), "Workplace Victimization: Aggression From the Target's Perspective", Annual Review of Psychology, 60, pp 717-741.

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

Ashforth B. (1997), "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences", Canadian Journal of Administrative Sciences, 14, pp 126-140.

Babakus E., Cravens D. W., Johnston M. ve Moncrief W. C. (1999), "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships", Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (1), pp 58-70.

Bardes M. (2009), "Aspects of Goals and Rewards Systems as Antecedents of Abusive Supervision: The Mediating Effect of Hindrance Stress", University of Central Florida, Department of Management, Doctoral Thesis, Florida, USA.

Bassman E. ve London M. (1993), "Abusive Managerial Behaviour", Leadership and Organization Development Journal, 14 (2), pp 18-24.

Bies R. J. (2000), "Interactional (in) Justice: 'The Sacred and the Profane', In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), Advances in Organizational Justice, pp 89-118.

Bies R. J. ve Tripp T. M. (1998), "Beyond Distrust: 'Getting Even' and the Need for Reverenge", Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, pp 246-270.

Budak G. ve Sürgevil O. (2005), "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 20 (2), pp 95-108.

Carlson D., Ferguson M., Hunter E. ve Whitten D. (2012), "Abusive Supervision and Work-Family Conflict: The Path Through Emotional Labor and Burnout", The Leadership Quarterly, 23, pp 849-859.

Çakınberk A.K. (2011), "Studying the Relationship between Employees, Occupational Burnout Levels and Satisfaction of Life: A Research in Private Banks", African Journal of Business Management, 5(16), pp 6825-6838.

Chi S.C.S. ve Liang S.G. (2013), "When Do Subordinates' Emotion-Regulation Strategies Matter? Abusive Supervision, Subordinates' Emotional Exhaustion, and Work Withdrawal", The Leadership Quarterly, 24, pp 125-137.

Firth H., Mc Intee J., Mc Keown P. ve Britton P. (1986), "Burnout and Professional Depression: Related Concepts?", Journal of Advanced Nurse, 11(6), pp 633- 641.

Freudenberger H. J. (1974), "Staff Burnout", Journal of Social Issues, 30(1), pp 159-165.

Gündüz B. (2005), "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (1), pp 152-166.

Harris K. J., Kacmar K. M. ve Zivnuska S. (2007), "An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship", The Leadership Quarterly, 18, pp 264-280.

Hmieleski K. M. ve Ensley M. D. (2007), "The Effects of Entrepreneur Abusive Supervision", Academy of Management Proceedings, pp 1-6.

Hoobler J. ve Brass D. (2006), "Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression" Journal of Applied Psychology, 91, pp 1125-1133.

Keashly L., Trott V. ve MacLean L. M. (1994), "Abusive Behaviour in the Workplace: A Preliminary Investigation", Violence and Victims, 9, pp 341-357.

Kılıç T. ve Seymen O. A. (2011), "Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 16, pp 47-67.

Leiter M.P., Frizzell C., Harvie P. ve Churchill L. (2001), "Abusive Interactions and Burnout: Examining Occupation, Gender, and the Mediating Role of Community", Psychology and Health, 16 (5), pp 547-63.

Levinson H. (1981), "Executive", Harvard University Press.

Liu D., Liao H. ve Loi R. (2012), "The Dark Side of Leadership: A Three-level Investigating of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity", Academy of Management Journal, 55 (5), pp 1187-1212.

Maslach C. (1982), "Burnout: The Cost of Caring", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Maslach C. ve Jackson S.E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", Journal of Occupational Behavior, 2(2), pp 99-113.

Maslach C., Schaufeli W. B. ve Leiter M. P. (2001), "Job Burnout. Annual Review of Psychology", 52, pp 397–42.

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, pp 1159-1168.

Özdevecioğlu M., Akın M., Karaca M. ve İştahlı B. (2013,a), "Kötü Niyetli Yönetim (Abusive Supervision) Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü", 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya.

Özdevecioğlu M., Karaca, M., Demirtaş, Ö. ve Bayram A. (2013,b), "Mesleki Stres ve Tükenmişliğin Zihinsel Kayıplar (Cognitive Failures) Üzerindeki Etkisi" 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya.

Pines A. ve Maslach C. (1978), "Characteristics of Staff Burnout in Mental Health Settings", Hospital and Community Psychiatry, 29, pp 233-57.

Richman J.A., Flaherty J.A., Rospenda K.M. ve Christensen M.L. (1992), "Mental Health Consequences and Correlates of Reported Medical Student Abuse", Journal of the American Medical Association, 267, pp 692-694.

Sheean K.H., Sheean D.V., White K., Leibowitz A. ve Baldwin D.C. (1990), "A Pilot Study of Medical Student Abuse", Journal of the American Medical Association, 263, pp 533-537.

Taş A., Ergeneli A., Akyol A. ve Demirel H. (2013), "Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi", 1.Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya.

Tepper B.J. (2000), "Consequences of Abusive Supervision", Academy of Management Journal, 43, (2), pp 178-190.

Tepper B.J. (2007), "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", Journal of Management, 33, pp 261-289.

Tepper B.J., Henle J.A., Lambert L.S., Giacalone R.A. ve Duffy M.K. (2008), "Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance", Journal of Applied Psychology, 93 (4), pp 721-732.

Ülbeği İ.D. ve Özgen H. (2013), "İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi", 21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Kütahya.

Üstüner M. ve Özçelik E. (2013), "Örgütsel Tükenmişlik ile Stratejik Yönetim Arasındaki Etkileşim Üzerine Bir Uygulama", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (2), pp 57-74.

Yürür Ş. ve Ünlü O. (2011), "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", 'İş-Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (2), pp 83-104.

Wall M. (2006), "Employee and Organizational Response to Bosses Who Emotionally Mistreat Their Subordinates", Organizational Learning and Information Technology, Albuquerque, The University of New Mexico.

Zapf D., Einarsen S., Hoel H. ve Vartia M. (2003) "Empirical Findings on Bullying in the Workplace", in Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice, 1st edn (S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C.L. Cooper eds), pp 103–126. Taylor ve Francis, London.

HAVA TAŞIMACILIĞINDA GÜVENLİK GÖREVLİLERİNE YÖNELİK YOLCU MOBBİNGİNİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİ

Nalan ERGÜN, Anadolu Üniversitesi, nergun@anadolu.edu.tr

ÖZET

İstanbul Atatürk Havalimanı kontrol noktalarında yer olan 919 güvenlik görevlisinden elde edilen verilerle gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; güvenlik görevlilerinin yolcu mobbingine maruz kalma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre mobbing ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Mobbing alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan analiz sonucunda ise "İtibara yönelik saldırılar" ve "Fiziksel ve psikolojik sağlığa yönelik saldırılar" mobbing alt boyutu ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir. "İletişime yönelik saldırılar" mobbing alt boyutu ile motivasyon düzeyi arasında ise ilişki tespit edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Motivasyon, Hava Taşımacılığı, Havaalanı Güvenlik Süreçleri, Havaalanı Güvenlik Görevlisi

1. SORUNSAL

İlk kez Leymann ve Goustavsson tarafından 1984 yılında tanımlanan mobbing, örgütsel davranış açısından oldukça önemli bir kavramdır (Szigety, 2011:418). Bazı yöneticiler tarafından kişisel bir problem olarak ele alınan mobbing, tüm sektörler açısından, iş süreçlerini ciddi anlamda tehdit eden örgütsel bir problemdir (Yaman vd., 2010: 1138-39). Ancak hava taşımacılığı sektörü için mobbinge bağlı olarak iş süreçlerinin etkin bir biçimde yerine getirilememesi ayrı bir öneme sahiptir, çünkü iş süreçlerindeki herhangi bir aksaklık telafisi mümkün olamayacak, bireylerin yaşamlarını yitirmesine neden olabilecek olaylarla sonuçlanabilmektedir.

Hava taşımacılığının temel amacı bir noktadan diğer bir noktaya yolcu, yük ve kargonun hızlı ve konforlu bir biçimde taşınmasındır. Bu hizmetin aynı zamanda emniyetli ve güvenli bir biçimde sunulması gerekmektedir. Bu nedenle hava taşımacılık hizmetinin, özellikle son yıllarda yaşanan olaylar sonrasında, keskinleşen güvenlik hizmetleri ile desteklenmesi kaçınılmaz görülmektedir. Ancak her geçen gün güvenlik önlemlerindeki artış, güvenlik hizmetlerinin, hız ve konfor beklentisi içinde olan yolcunun tatmini üzerinde ilk sırada yer alan unsurlardan biri olmasına neden olmaktadır. (Sindhav vd..,2006: 324). Güvenlik süreçlerinden memnun olmayan yolcunun tepkisi ise doğrudan doğruya bu görevi yerine getirmekte olan güvenlik görevlilerine yönelik olabilmektedir. Bu durum yolcuların güvenlik görevlilerine yönelik mobbing davranışı olarak adlandırılabilir; çünkü mobbing "Doğrudan doğruya çalışana ya da yerine getirdiği göreve yönelik, tekrarlanan psikolojik şiddet içerikli davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (Keim,ve McDermott, 2010: 168).

Leymann'ın tanımlaması ile başlayan araştırma sürecinde birçok bilim insanı yer almış ve birçok katkı yapmış olmasına karşın, mobbing gibi karmaşık bir olgunun anlaşılabilmesi ve önlenebilmesi adına dinamik ve temel oluşturacak tek bir kuramsal çerçevenin oluşturulduğunun söylenmesi oldukça zordur (Branch vd., 2013:282). Bununla beraber mobbingin açıklanmasında ilk olarak Karasek (1979) tarafından ortaya atılan ve Karesek ile Theorell tarafından geliştirilen "iş yükü-kontrolü" modelinden yararlanılması mümkündür (Notelaers vd.,2012).

Modele göre psiko-sosyal iş yükü ve iş kontrolü arasındaki etkileşim, çalışanların stres düzeyinde belirleyicidir (Karasek, 1981:696). İş yükü, çalışma hızını da kapsayan iş yoğunluğu durumunu tanımlarken, iş kontrolü çalışanların kararlara katılımının yanı sıra işi yerine

getirmek için sahip olunan beceri düzeyi ile bu becerileri kullanabilme olanaklarını kapsamaktadır (Demiral vd.,2007:12). Yüksek iş yükü ve düşük iş kontrolü ile mobbinge maruz kalma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmektedir (Notelaers vd.,2012:79-80). Johnson ve Hall modele daha sonra bireyin çevresinden elde ettiği sosyal ve psikolojik desteği ifade eden sosyal destek boyutunu eklemişlerdir (Sundin vd. 2007:759). İş yükünün yüksek, iş kontrolünün düşük düzeyde olduğu işlerde, işin yerine getirilmesi sürecinde sosyal çevreden gelen desteğin yetersiz olması, en kötü durum olarak nitelendirilmektedir (Demirel vd.,2007:12).

Havaalanı kontrol noktalarında yer alan güvenlik görevlilerinin iş yükleri yüksek, iş kontrolleri ise düşüktür. Havacılık sektörüne yönelik çeşitli çalışmalar yapan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'ne göre (IATA:International Air Transport Association,) dünya genelinde, 2009 yılında 2,5 milyar olan havayolu yolcusu sayısının, 2014 yılında 3,3 milyar olacağı öngörülmektedir (Lange, 2013:153). Gelişmekte olan hava taşımacılığı sektörünün Türkiye'deki durumu, dünya genelindeki artış öngörülerinin de üzerindedir. İstanbul Atatürk Havalimanı 2013 yılındaki iç-dış hat toplam yolcu sayısı, 2009 yılına oranla %72,07'lik bir artış göstermiştir (http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx). Her geçen gün sayıları artan yolculara, güvenlik hizmetinin hızlı ve konforlu bir biçimde sunulabilmesi adına, havaalanı kontrol noktalarının artırılması yolunda gidilmektedir. Ancak kontrol noktaları ne kadar artırılmış olursa olsun, güvenlik görevlileri her bir yolcuyu ortalama 20 saniyenin altında güvenlik taramasından geçirmek durumundadır (TAV Güvenlik A.Ş.). Bununla birlikte havacılık alanında küresel düzenleyici konumundaki Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO:Internationa Civil Aviation Organization) üye her devletin güvenlik süreçlerinin standardizasyonunu sağlamak adına Ulusal Sivil Havacılık Güvenlik Programı'nı hazırlamasını öngörmektedir (ICAO, Annex 17: Security, 2011:1-3). Üye her devlet güvenlik süreçlerine bu dokümanda yer vermek ve uygulamada göz önüne almak durumundadır. Oluşturulan bu prosedürlere göre iş yapma durumunda olan güvenlik görevlilerinin ise süreçler üzerindeki kontrolü yok denecek kadar azdır. Öte yandan artan güvenlik önlemleri, havacılık sisteminde yer alan tüm paydaşların sıkıntı yaşamasına neden olmaktadır. Bu paydaşlardan birini de yolcular oluşturmaktadır. Havaalanı güvenlik görevlileri zaman baskısı, kalabalık ve gürültülü çalışma ortamı gibi olumsuzlukların yanı sıra (Eldar, 2010:36-37) sosyal destek sağlayıcısı durumundaki, memnuniyetsiz yolcunun mobbing olarak adlandırılabilecek olumsuz davranışları ile de karşı karşıya kalabilmektedir.

Mobbing ve motivasyon birbirleri ile yakın ilişkiye sahip iki kavramdır. Mobbinge maruz çalışanlar huzursuz, kaygılı ve mutsuz olacaklarından motive olmalarının beklenmesi oldukça zordur. Bununla birlikte günümüz ekonomik koşulları altında, örgütsel etkinliğin temel taşı olarak ele alınan motive olmuş çalışanlar, rekabet avantajı sağlayan, kritik öneme sahip stratejik bir değer niteliğindedir (Tremblay, 2009: 213). Öte yandan hava taşımacılığı sektöründeki hataların geri dönüşü olmayan sonuçlar doğurabildiği düşünüldüğünde, çalışan motivasyonu çok daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle teknolojik araç ve gereçlerle destekleniyor olmasına karşın, havaalanı güvenlik süreçlerinde etkinliğin sağlanması adına, güvenlik görevlilerinin motivasyonu oldukça önemli bir yere sahiptir.

Yukarıda ele alınan unsurlar ışığında bu çalışmanın amacı; havaalanı kontrol noktası güvenlik görevlilerinin yolcu mobbingine maruz kalma durumlarının, motivasyon düzeyleri ile olan ilişkisinin belirlenmesidir. Bu bağlamda araştırma ile aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmaktadır.

H1: Mobbing algısı ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Mobbing algısı alt boyutları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. YÖNTEM

Araştırma kapsamındaki kavramlar arasında bir ilişkinin var olup olmadığının belirlenmesi amacı ile inceleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Ankette biri mobbing, diğeri motivasyona ilişkin iki ölçeğe yer verilmiştir. Güvenlik görevlilerinin yolcular tarafından mobbinge maruz kalıp kalmadıklarının belirlenmesi için güvenirlilik ve geçerliliği daha önceki çalışmalarla denenmiş olan Leymann (1996) Psikolojik Terör Envanteri (LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terror) kullanılmıştır. Ancak araştırmanın kapsamı gereği, envanterde yer alan maddelerden sadece 14'ü araştırma alanına uyarlanarak, mobbing ölçeği oluşturulmuştur. Güvenlik görevlilerinin mobbing düzeyine bağlı olarak, motivasyonlarının değişip değişmediğinin belirlenmesine yönelik olarak ise Wherry ve South tarafından geliştirilen (1977: 613) motivasyon ölçeğinden, araştırmanın amacına uygun bulunan 12 maddeye araştırmada yer verilmiştir. Ayrıca ölçeklerdeki maddelerin oluşturulmasında, anketin uygulandığı işletme olan Atatürk Havalimanı, TAV Özel Güvenlik A.Ş. yönetici ve eğitmenleri ile görüşülmüştür. Gerçek uygulama öncesinde 50 kontrol noktası güvenlik görevlisi ile pilot araştırma yapılmış ve elde edilen veriler doğrultusunda maddeler tekrar düzenlenmiştir.

Anket, örneklemi oluşturan kitleye tam sayım yöntemi ile uygulanmıştır. Araştırma bırak-topla tekniği ile yürütülmüş ve anket formunun, grup şefleri vasıtasıyla kontrol noktalarında görev yapan tüm personele ulaştırılması sağlanmıştır. Anketlerin doldurulması sürecinde gönüllülük esası gözetilmiştir. Uygulama sonucunda geri dönen 923 anketten, geçerli bulunan 919'u değerlendirmeye alınmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için öncelikle ölçeklerin kapsam geçerliliğinin sınanması adına faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen faktörler bazında mobbing ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak, Basit Doğrusal Regrasyon analizi, mobbing alt boyutları ile motivasyon ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak ise Çoklu Doğrusal Regrasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilikleri test edilmiş ve ölçeklerin güvenirlilikleri (cronbach's alpha katsayısı) yeterli bulunmuştur.

3. KAPSAM

Araştırmanın evrenini havaalanı kontrol noktasında görev yapan özel güvenlik görevlileri oluşturmaktadır. Örneklemini ise Türkiye'de yolcu akışının en yoğun yaşandığı İstanbul Atatürk Havalimanı iç ve dış hat terminal kontrol noktalarında görev yapmakta olan 1500 özel güvenlik personeli oluşturmaktadır. Havaalanı kontrol noktası güvenlik görevlilerine uygulanan ankette, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yanı sıra mobbing ve motivasyon hakkındaki algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik ölçeklere de yer verilmiştir.

4. KATKI

Kamusal alanda görev yapan çalışanların, mobbinge maruz kalmaları konusunda yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Genel olarak Çelik ve arkadaşlarının (2010) eğitim ya da Abualrub ve arkadaşlarının (2014) sağlık sektörüne yönelik olarak gerçekleştirdikleri bu ve buna benzer araştırmalar, çalışanların hizmet sundukları kitle tarafından da ciddi anlamda mobbinge maruz bırakıldıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmanın kamu hizmeti olarak adlandırılabilecek süreçlerde yer alan havaalanı güvenlik görevlilerine yönelik olması, bu çalışmayı literatüre katkısı açısından önemli kılmaktadır. Ayrıca çalışmanın, emniyetli ve güvenli bir uçuşun sağlanmasında önemli bir yere sahip olan güvenlik süreçlerinin etkinliğinin artırılmasına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. BULGULAR

Araştırmada yer alan ölçeklerin kapsam geçerliliğinin belirlenmesi adına faktör analizi yapılmıştır. Mobbing ölçeği maddelerinin, örneklem büyüklüğü ve veri yapısı açısından faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve maddelerin faktörleşmeye uygun olup olmadıklarını belirlemek için Bartlett Sphericity testi uygulanmıştır. KMO analizi sonucu (0,914) faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmüştür. Bartlett Sphericity testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2: 3946,493, Sd:55 p<0,01).

Tablo1. Mobbing Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Madde No	**Faktör1** Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar	**Faktör2** İtibara yönelik saldırılar	**Faktör3** İletişime yönelik saldırılar
L1-10 Yolcular tarafından fiziksel zarar gördüğüm (ya da çevreye fiziksel zarar verildiği) oluyor.	0,832		
L1-12 Yolcular tarafından fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor.	0,824		
L1-06 Yolculardan sözlü tehditler aldığım oluyor. (Sen benim kim olduğumu biliyor musun? gibi).	0,600		
L1-08 Yolcuların yüzüme bağırdığı ve/veya seslerini yükselttikleri oluyor.	0,571		
L1-04 Kararlarım yolcular tarafından sürekli sorgulanıyor.		0,781	
L1-03 Yolcuların, psikolojik sorunlarım varmış gibi (uymaları gereken kuralların, güvenlik görevlisinin kişisel tatmini ya da keyfi istekleri gibi) davrandığı oluyor.		0,774	
L1-01 Yaptığım iş yolcular tarafından sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor.		0,733	
L1-05 Yolcular bizi görmezden gelip, orda yokmuşum gibi (yönlendirmelerimi dikkate almadan) davranabiliyor.		0,570	
L1-13 Yolcular arasında güvenlik süreçlerinin uygulanmasına ilişkin asılsız söylentiler olabiliyor.			0,820
L1-14 Yolcuların çeşitli imalar ile yaptığım işin gereksizliğini vurguladıkları oluyor.			0,807
L1-11 Yolcuların güvenlik uygulamalarından duydukları rahatsızlık nedeni ile arkamdan kötü konuştuğunu duyuyorum.			0,548

Uygulanan faktör analizi sonucunda 14 olan madde sayısı, 11'e düşürülmüş, 11 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda 3 alt boyuta ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Analiz sonucu "Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar", "İtibara yönelik saldırılar" ve İletişime yönelik saldırılar" faktörleri elde edilmiştir. Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar alt boyutu toplam varyansın %23,730'unu, Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar ve İtibara yönelik saldırılar alt boyutu birlikte toplam varyansın %47,362'sini açıklamaktadır. Üç alt boyut birlikte toplam varyansın %66,120'sini açıklamaktadır.

Motivasyon ölçeğinde yer alan maddelere uygulanan KMO testi sonucu (0,762) veri yapısının faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Bartlett Sphericity testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2: 1600,244, Sd:28, p<0,00). Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 12 madde 7'ye düşürülmüş, 7 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda 2 alt boyuta ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu

görülmüştür. Analiz sonucu "Yetkinlik ve sorumluk" ve "İşe hazır olma" faktörleri elde edilmiştir.

Tablo 2 Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Madde No	**Faktör 1** Yetkinlik ve sorumluluk	**Faktör 2** İşe hazır olma
L2-07 Hemen hemen her zaman, işle ilişkili beklenmeyen durumlara bile çözüm getirebileceğimi düşünüyorum.	0,814	
L2-04 İşimi yaparken en riskli durumların dahi üstesinden gelebildiğimi düşünüyorum.	0,779	
L2-03 İşimi yaparken becerilerimi sergilemek beni mutlu ediyor.	0,737	
L2-09 İşim ile ilgili zor da olsa sıra dışı olaylarla baş edebilirim.	0,721	
L2-05 Karşılaştığım zorluklar, dikkatimi işime vermeme engel olmaz.		0,836
L2- 02 İşimde karşılaştığım zorluklar beni yıldırmaz.		0,761
L2- 08 Zaman baskısı işimi en iyi şekilde yapmama engel olmaz.		0,724

Yetkinlik ve sorumluluk alt boyutu, toplam varyansın %33,860'ını açıklarken, İşe hazır olma alt boyutu toplam varyansın %26,145'ini açıklamaktadır. İki alt boyut birlikte toplam varyansın %60,005'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucu her iki ölçekten elde edilen faktörlere güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Uygulanan güvenirlik analizi sonucunda mobbing ölçeğine yönelik 4 maddeden oluşan "Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar" alt boyutunun yüksek derecede güvenilir (α=0,808), 4 maddeden oluşan "İtibara yönelik saldırılar" alt boyutu (α=0,781) ile 3 maddeden oluşan "İletişime yönelik saldırılar" alt boyutunun ise oldukça güvenilir (α=0,795) olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucu motivasyon ölçeğine ilişkin 4 maddeden oluşan "Yetkinlik ve sorumluluk" alt boyutu (α=0,759) ile 3 maddeden oluşan "İşe hazır olma" alt boyutunun da oldukça güvenilir (α=0,678) olduğu görülmüştür.

Mobbing ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan Basit Doğrusal Regrasyon analizi sonucunda oluşturulan modelde, motivasyondaki değişim %8'lik kısmı, modele dâhil edilen mobbing ile açıklanmıştır (R^2 =0,084). Motivasyondaki değişimin, mobbing ile açıklandığı model, anlamlı bir modeldir (F:83,737, p<0,05). Modelde mobbing ile motivasyon arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Mobbing ölçeğindeki 1 birimlik artış, motivasyonu 0,232 birim azaltmaktadır. Mobbing katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır (t:-9,151, p<0,05).

Mobbing alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan Çoklu Doğrusal Regrasyon analizi sonucunda oluşturulan modelde, modele dâhil edilen "İtibara yönelik saldırılar" ile "Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar" alt boyutlarının, motivasyona ilişkin değişimi açıkladığı belirlenmiştir (R^2 = 0,080). Motivasyondaki değişimi, "İtibara yönelik saldırılar" ve "Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar" alt boyutları ile açıklayan model, anlamlı bir modeldir (F:39,473, p<0,05). İtibara yönelik saldırılar alt boyutundaki 1 birimlik artış motivasyonu 0,116 birim azaltmaktadır. İtibara yönelik saldırılar alt boyutu katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır (t:-4,350, p<0,05). Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar alt boyutundaki 1 birimlik artış motivasyonu 0,108 birim azaltmaktadır. Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar alt boyutu katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır (t:-3,600, p<0,05). Model sonuçlarındaki test istatistiklerine bakılarak, motivasyon üzerine İtibara yönelik saldırılar alt boyutunun (t_1:-4,350), Fiziksel ve psikolojik

sağlığa ilişkin saldırılar alt boyutundan (t_2: -3,600) daha fazla etki ettiği söylenebilir ($t_1 > t_2$) (Çokluk vd., 2010; 207-8).

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

H1 hipotezinin araştırılmasına yönelik olarak yapılan analiz sonucuna göre mobbing algısı ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. H2 hipotezinin araştırılmasına ilişkin analizin sonucunda ise İtibara yönelik saldırılar ile Fiziksel ve psikolojik sağlığa yönelik saldırılar mobbing alt boyutlarıyla motivasyon arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki belirlenmiş, İletişime yönelik saldırılar mobbing alt boyutu ile motivasyon arasında ise bir ilişki belirlenmemiştir. Ancak alt boyutlar bağlamında mobbing olgusunun motivasyona olan etkisinin belirlenmesi adına uygulanan Çoklu Doğrusal Regrasyon analizinde, değişkenlerin tümü analize dâhil edilerek etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla İletişime yönelik mobbing alt boyutunun İtibara yönelik saldırılar ile Fiziksel ve psikolojik sağlığa ilişkin saldırılar alt boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde bir etkisi yoktur. Farklı bir analiz ile tek tek alt boyutların etkilerinin incelenmesi durumunda, farklı sonuçların çıkması mümkündür. Elde edilen bulgular, son yıllarda artış eğiliminde olan güvenlik önlemlerinin, paydaşlar üzerindeki etkisi nedeni ile gerçekten etkin bir biçimde yerine getirilip getirilemediğini düşündürücü niteliktedir. Bu nedenle, havacılık siteminde güvenliği sağlamak adına getirilen her önlemin bu açıdan da değerlendirilerek uygulamaya konması, hedeflendiği gibi, uçuş güvenliğinin daha da artırılmasına katkı sağlayabilecektir.

7. KAYNAKLAR

Abualrub, Raeda Fawzi, Ali Hasan Al-Asmar, (2014), "Psychological Violence in the Workplace Among Jordanian Hospital Nurses" Journal of Transcultural Nursing,.25(1), 2014, pp. 6-14.

Branch S., Ramsey S., ve Barker M., (2013), "Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review", International Journal of Management Reviews, 15, 2013, pp 280-299.

Çelik, Songül, Sevinç Peker,(2010) "Mobbing perceptions of high school teachers" Procedia Social and Behavioral Sciences, 9, 2010, pp. 1617–1623.

Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik" Birinci Baskı Pegem, Ankara, Eylül, 2010.

Eldar, Z.(October-December (2010). "The Human Factor in Aviation Security", Airport Management, Vol.5, No. 1, 2010, pp..34-38.

Demiral, Yücel, Ünal, Belgin, Kılıç, Bülent,Soysal, Ahmet, Bilgin, Ahmet Can, Uçku, Reyhan ve Theorell, Tores (2007), "İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi", Toplum Hekimliliği Bülteni 26:1, 2007, p.p.11-18.

ICAO Annex 17 "Security" (March 2011). Ninth Edition.

Karasek, Robert A.. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", Administrative Science Quarterly, 24, 1979, pp 285-308.

Karasek, Robert A., (1981), "Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men" Journal of Public Health, 71(7), July 1981 pp. 694-705.

Keim J., McDermott C., (2010), "Mobbing: Workplace Violence in the Academy", The Edicational Forum, 74, 2010, pp 167-173.

Lange, Robert; Ilya Samoilovich, Bo van der Rhee (2013). "Virtual Queuing at Airport Security Lanes", European Journal of Operational Research, 225, (2013), pp. 153–165.

Leymann, H., (1996) "The content and development of mobbing at work", European Journal of Work and Organizational Psychology 5: 1996, pp.165–184.

Notelaers, Guy; Elfi Baillien, Hans De Witte, Ståle Einarsen, Jeroen K Vermunt, (2012), "Testing the Strain Hypothesis of the Demand Control Model to Explain Severe Bullying at Work" Economic and Industrial Democracy, 34 (1) 2012, pp.69-87.

Sindhav, B., Holland, J., Rodie, R.A., Adidam, P.T., Pol, L.G., (2006), "The Impact of Perceived Fairness on Satisfaction: Are Airport Security Measures Fair? Does It Matter?", Journal of Marketing Theory and Practice, 14(4), 2006, 323-335.

Sundin, Lisa, Hochwälder, Jacek, Bildt, Carina ve Lisspers, Jan (2007), "The Relationship between Different Work-Related Sources of Social Support and Burnout among Registered and Assistant Nurses in Sweden: A Questionnaire Survey", International Journal of Bursing Studies, 44, 2007, pp.758-769.

Szigety T, (2012), "Early Predictors of Workplace Mobbing", Procedia- Social and Behavioral Sciences, 33, 2012, pp 418-422.

Şahan, Turgay. TAV Özel Güvenlik A.Ş. Genel Müdürü ile 06.01.2014 tarihinde yapılan görüşme.

Tremblay M., Blanchard C., Taylor S., Pelletier L. ve Villeneuve M, (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", Canadian Journal of Behavioural Science, 41(4), 2009, pp. 213-226.

Wherry R., South J., (1977), "A Worker Motivation Scale", Personnel Psychology, 30, 1977, pp 613-636.

Yaman E., Vidinlioğlu Ö., Çitemel N., (2010), "İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7 (1), 2010, pp 1136-1151.

http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx Erişim Tarihi: 08.04.2014.

"OCTAPACE" ÇERÇEVESİNDEN ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE ÖRGÜTTE ALGILANAN PSİKOLOJİK TACİZ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

H. Ebru ERDOST ÇOLAK, Ankara Üniversitesi, erdost@politics.ankara.edu.tr
Ahmet KAYA, Ankara Üniversitesi, ahmtkaya@ankara.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, değer, OCTAPACE Profili, psikolojik taciz, zorba davranış, mobbing, bullying, Olumsuz Eylem Anketi, NAQ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt kültürünün temel kavramlarından biri olan değerler ile örgütteki psikolojik taciz (ya da zorba davranış) ilişkisini araştırmak bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı;

-çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün belirleyicisi olan değer boyutlarını OCTAPACE Profili ile tanımlamak;

-örgütte algılanan psikolojik tacizi (mobbing/bullying) ve türlerini belirlemek,

-çalışanların örgütte algıladıkları değerler ile örgütteki psikolojik taciz/ zorba davranışa uğrama arasındaki ilişkiyi göstermektir.

Örgüt kültürü karmaşık ilişkiler dünyasında bireye yol gösteren, düşünsel ve duygusal bir yol haritasıdır (Sabuncuoğlu, Tüz; 2001:37). Kültürle ilgili kavramlar çok katmanlıdır ve merkezinde bir gruba ayırt edici kimliğini veren değerler bulunur (Pareek,1998). Değerler, tutumları ve insanoğlunu motive eden unsurları anlamlandırmayı sağlar; çalışanların, örgütlerin yapıları, amaçları, politikaları ve süreçlerini algılamalarını etkilerler (Singh vd 2011; Demir, Çavuş, 2009). Örgütte paylaşılan değerler bütünü, bireysel ve sosyal bağlamda doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi veren, tercihlere ve faaliyetlere rehberlik eden istikrarlı yargısal inançlardır (Sabuncuoğlu,Tüz;2001; Bozkurt, Doğan, 2013:72). Böylece değerler bireysel, sosyal ve profesyonel seçimlerin en önemli belirleyicilerindendir (Suar, Khuntia; 2010). Kullanıldıkları bağlama göre, "temel insani değerler", "çalışma değerleri" ve "kültürel değerler" vb. şeklinde ele alınırlar (Suar, Khuntia, 2010:443). Örgütlerdeki değerleri anlamak için katkıda bulunan akademisyenler bilişsel, kültürel ve uygulama perspektifini esas almışlardır (Gehman, Trevino; 2013).

Pareek (1998:168), örgüt karakterini, OCTAPACE olarak bilinen sekiz temel değerle tanımlamıştır. OCTAPACE, aşağıda açıklanan sekiz değerin ingilizce isimlerinin ilk harfleri ile oluşturulmuş anlamlı bir kısaltma olup (octa= sekiz, pace= adım /basamak), bir örgütün karakterinin sekiz boyutta incelenmesini önerir.

- Açıklık (**O**penness): Düşüncelerin, duyguların, ve geribildirimlerin hazırlıksız/spontane anlatımı;

- Yüzleşme (**C**onfrontation): Problemlerle yüzleşme, kişilerarası sorunların derinlemesine analizi, zorluklara meydan okuma;

- Güven (**T**rust): Diğerleriyle paylaşılan bilginin gizliliğinin sürdürülmesi, kötü amaçla kullanılmaması, karşılıklı söz ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinin güvencede olduğu hissi,

- Gerçeklik (**A**uthenticity): Bireylerin duyguları, söyledikleri ve yaptıkları arasında uyum olması, duygularını samimiyetle paylaşması, ve eylemlerini /hatalarını içtenlikle sahiplenmeleri,

• Proaktiflik (**P**roaction): Eyleme geçmeden sonuçlarını hesaplama, inisiyatif, önleyici eylem; durumu şekillendirmek ya da kontrol altına almak;

• Özerklik (**A**utonomy): Kişiye kendi alanında plan ve eylem için özgürlük tanıma, bireysel ve rol özerkliğine cesaretlendirme, saygı duyma;

• İşbirliği (**C**ollaboration): Diğerlerine yardım etmek, onlardan yardım almak, takım ruhu, sorunların çözümü için bireylerin ve grupların birarada çalışması;

• Deneycilik (**E**xperimentation): Sorunların çözümünde yenilikçi yaklaşımları cesaretlendirmek ve kullanmak, yeni bakış açıları almak, yaratıcılığı cesaretlendirmek,

Çalışmanın diğer kavramı, psikolojik taciz (mobbing) ya da işyeri zorbalığı (bullying); bir veya birden çok kişinin genellikle bir kişiye sistematik olarak yönelttikleri düşmanca ve etik dışı davranışlardır. Mobbing davranışlarının yüksek sıklığı ve uzunca bir periyoda yayılmış olması temel özelliğidir ve amaç hedef alınan kişiyi o işyerinden uzaklaştırmaktır (Leymann 1996, Tınaz, 2006).

Örgüt kültürünü OCTAPACE çerçevesinden araştıran çalışma sınırlı sayıdadır ve Türkçe alan yazında bu ölçeğe rastlanmamıştır. Çeşitli sektörlerdeki firmaların OCTAPACE profilinin betimlenmesi (Azmi ve Sharma,2007; Famina, 2009; Panchamia,2013; Solkhe,2013), yenilikçi kültürün OCTAPACE kültürüne gönderme yapılarak araştırılması (Kalyani,2011), insan kaynakları geliştirme, iklim kavramlarıyla birlikte OCTAPACE kültürünün incelenmesi (Ahmad ve Mir, 2012; Mittal, 2013) ilgili yazından örneklerdir. Mobbing ya da işyeri zorbalığının örgütsel ilişkiler, iklim ve kültür bağlamında ele alındığı yakın tarihli çalışmalar mevcuttur (Demir,Çavuş,2009; Yaman, 2010; Baillien,Neyens, De Witte; 2011; Kuşcu, 2011).

OCTAPACE çerçevesinin alan yazına kazandırılması ve psikolojik taciz konusunun farklı bir perspektiften ele alınması anlamında araştırmamızın alana katkı sağlayıcı olduğu düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMI ve ANA HIPOTEZI

Araştırmamızla, örgütte psikolojik taciz yaşanmasında değer boyutuna dikkat çekilmek istenmektedir. Çalışmamızda bu ilişkiyi sorgulamak için kullanılan iki ölçekten birincisi, örgütsel değerleri araştıran Pareek tarafından geliştirilen OCTAPACE Profili; ikincisi, örgütte algılanan psikolojik tacizi / zorbalığı inceleyen Einarsen ve arkadaşları tarafından geliştirilen Olumsuz Eylem Anketi'dir (NAQ–Negative Acts Questionnaire- Einarsen, Hoel ve Notelaers, 2009).

Pareek , yukarıda anılan her bir boyutu ölçmek için, üç madde değer, iki madde de inanç olmak üzere beş madde kullanmış ve sonuçta 40 maddelik (8x5) OCTAPACE Profili olarak adlandırılan ölçeği geliştirmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ölçeğin sağlıklı olduğunu göstermiştir (Pareek,1998:169-170).

1997de Einarsen vd. tarafından geliştirilen ve 2009da revize edilen ölçek (NAQ) ise 22 sorudan oluşmaktadır ve örgütteki psikolojik şiddetin ya da zorba davranışın türlerini 3 alt faktörde (iş ilişkili, kişi ilişkili, fiziksel gözdağı veren) ele almaktadır; çalışma ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir (Einarsen, Hoel ve Notelaers, 2009).

Araştırmanın ana hipotezi:

OCTAPACE'in her bir boyutu ile algılanan psikolojik taciz / zorba davranış türleri arasında ilişki vardır.

Araştırma, bir bankanın çalışanları ile yürütülmüştür ve örneklemimiz 119 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma verileri anket yolu ile elde edilmiştir.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI ÖZETİ

Araştırmaya destek veren katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Örneklem (n = 119)				
Değişkenler		**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Toplam %**
Cinsiyet	Kadın	48	40.30	100
	Erkek	71	59.70	
Yaş grubu	20-30	60	50.40	100
	31-40	50	42.00	
	41-50	9	7.60	
	51+	0	0	
Öğrenim	İlköğretim	0	0	100
	Lise	6	5.042	
	Üniversite	87	73.109	
	Lisans üstü	26	21.849	
Medeni durum	Bekar	53	44.5	100
	Evli	66	55.5	
Çalışma yılı	1 yıldan az	9	7.6	100
	1-5	55	46.2	
	6-10	36	30.3	
	11-15	8	6.7	
	16+	11	9.2	
Pozisyon	Yönetici olmayan personel	61	51.3	100
	Alt düzey yönetici	30	25.2	
	Orta düzey yönetici	28	23.5	
	Üst düzey yönetici	0	0	

Anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür. Ölçümler sırasında OCTAPACE ölçeğinin alt boyutlarında güvenilirliği düşüren maddeler değerlendirme dışı bırakılmış; NAQde ise orijinal ölçeğin sağlıklı olduğu görülmüştür. Anket verilerinin Alpha katsayısı Tablo 2'de sunulmuştur

Tablo 2 : Araştırma Ölçeğinin Cronbach's Alpha Değerleri

	Orijinal Ölçek		**Revize Edilmiş Ölçek**	
	Kullanılan Madde Sayısı	**Cronbach's Alpha**	**Kullanılan Madde Sayısı**	**Cronbach's Alpha**
Açıklık	5	0.485	4	0.802
Yüzleşme	5	0.669	4	0.732
Güven	5	0.714	4	0.827
Gerçeklik	5	0.235	3	0.637
Proaktiflik	5	0.539	4	0.714

Özerklik	5	0.229	2	0.61
İşbirliği	5	0.264	3	0.589
Deneycilik	5	0.538	4	0.791
OCTAPACE	40	0.891	28	0.938
İş İlişkili Zorbalık	7	0.854		
Kişi İlişkiliZorbalik	12	0.935		
Fiziksel Zorbalık	3	0.797		
Genel Zorbalık	22	0.95		

OCTAPACE ve NAQ ölçeklerinin Alpha katsayıları anketin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Madde – ölçek korelasyonlarına (item-to-construct total score correlations) da bakılarak anketin geçerlik çalışması yapılmış, geçerlik koşullarını sağladığı saptanmıştır.

OCTAPACE ölçeğinde, katılımcılara her bir ifadeye örgütlerinde ne derece değer verildiği 4'lü derecelendirme düzeyine göre sorulmuştur. '4', "çok değer verilir" i; '1' ise "çok AZ değer verilir"i temsil etmektedir. Tablo 3'te her boyutun ortalama değerleri, standart sapma ve bu bağlamda örgütsel değerlerin derecesine dair yorum ile örgütün OCTAPACE Profili sunulmuştur. Katılımcılar örgütlerini OCTAPACE'in tüm boyutlarında "orta" derecede değerlemişlerdir.

Tablo 3: Örgütün OCTAPACE Profili

	Ortalama	Std. Sapma	Yorum
Açıklık	2.49	0.75	Orta
Yüzleşme	2.41	0.67	Orta
Güven	2.27	0.74	Orta
Gerçeklik	2.64	0.73	Orta
Proaktiflik	2.27	0.65	Orta
Özerklik	2.98	0.72	Orta
İşbirliği	2.31	0.65	Orta
Deneycilik	2.35	0.71	Orta
OCTAPACE	2.46	0.51	

Ortalamalar dikkate alındığında örgütteki değer boyutlarının; özerklik, gerçeklik, açıklık, yüzleşme, deneycilik, işbirliği, güven ve proaktiflik (güven ve proaktiflik eşit ortalamada) şeklinde öncelik sıralamasına sahip olduğu izlenmektedir.

NAQ ölçeğinde ise 5'li sıralama ölçme düzeyi söz konusudur. Tarafımızca yapılan analizlerde, '1' olumsuz eylemle karşılaşma sıklığının "her gün", '5' ise "hiçbir zaman" olduğunu temsil etmektedir.

Tablo 4: Algılanan Psikolojik Taciz/Zorba Davranışa İlişkin Tanımlayıcı İstatistik (n=119)

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İş_Zorbalık	1.43	5.00	3.47	0.91
Kisi_Zorbalık	1.25	5.00	4.17	0.82
Fiziksel_Zorbalık	1.33	5.00	4.31	0.88
Genel_Zorbalık	1.50	5.00	3.97	0.79

Genel zorbalık ortalamasına bakıldığında, örgütte bu tür davranışlarla nadiren karşılaşıldığı görülmektedir. En nadir karşılaşılan olumsuz eylemin fiziksel zorbalık olduğu, en çok karşılaşılan psikolojik taciz / zorba davranış türünün ise işe ilişkin boyutta olduğu görülmektedir. '3' karşılaşılma sıklığının "her ay" olduğunu; '4' ise "nadiren"olduğunu temsil ettiğinden 3.47 ortalama dikkate değerdir. Özellikle bu boyut bağlamında örgütte çalışılması gerekmektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyonlara dayanarak araştırma hipotezlerinin test sonuçları için Tablo 5 hazırlanmıştır.

Tablo 5: Hipotez Testi Özet Tablosu

OCTAPACE	Zorbalık Türleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	p değeri	Sonuç
Açıklık	**İş** İlişkili	-.493**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.363**	.000	İlişki var
	Fiziksel	-.318**	.000	İlişki var
	Genel Zorbalık	-.437**	.000	İlişki var
Yüzleşme	**İş** İlişkili	-.446**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.386**	.000	İlişki var
	Fiziksel	-.292**	.001	İlişki var
	Genel Zorbalık	-.429**	.000	İlişki var
Güven	**İş** İlişkili	-.499**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.484**	.000	İlişki var
	Fiziksel	-.401**	.000	İlişki var
	Genel Zorbalık	-.521**	.000	İlişki var
Gerçeklik	**İş** İlişkili	-.385**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.342**	.000	İlişki var
	Fiziksel	-.260**	.004	İlişki var
	Genel Zorbalık	-.376**	.000	İlişki var
Proaktiflik	**İş** İlişkili	-.461**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.338**	.000	İlişki var
	Fiziksel	-.199*	.030	İlişki var
	Genel Zorbalık	-.393**	.000	İlişki var
Özerklik	**İş** İlişkili	.184*	.045	İlişki var
	Kişi İlişkili	.287**	.002	İlişki var
	Fiziksel	.243**	.008	İlişki var
	Genel Zorbalık	.268**	.003	İlişki var
İşbirliği	**İş** İlişkili	-.338**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.242**	.008	İlişki var
	Fiziksel	-.171	.063	İlişki yok
	Genel Zorbalık	-.289**	.001	İlişki var
Deneycilik	**İş** İlişkili	-.443**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.327**	.000	İlişki var
	Fiziksel	-.189*	.040	İlişki var

	Genel Zorbalık	-.379**	.000	İlişki var
OCTAPACE	**İş** İlişkili	-.492**	.000	İlişki var
	Kişi İlişkili	-.375**	.000	İlişki var
	Fiziksel	-.273**	.003	İlişki var
	Genel Zorbalık	-.437**	.000	İlişki var
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

KAYNAKÇA

Ahmad S.M., Mir A.A. (2012), "Need for Human Resource Development (HRD) Practices in Indian Universities: A Key for Educational Excellence", Journal of Human Values, 2012, 18(2), pp.113-132.

Azmi F. T., Sharma R., (2007), "Profiling the OCTAPACE Culture: An Empirical Study of Banking and IT Sectors in India", The Icfaian Journal of Management Research, VI (12), 2007, s. 7-19.

Baillien E., Neyens I., Witte H.D., Cuyper N.D., (2009), "A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model", Journal of Community & Applied Social Psychology, 19, pp.1-16.

Bozkurt S., Doğan A., (2013), "İş Değerleri ile İş Etiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Business and Economics Research Journal, 4 (4), pp. 71-86.

Demir Y., Çavuş M.F., (2009), "Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma", Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran 2009, 2(1), ss.13-23.

Einarsen S., Hoel H. Ve Notelaers G., (2009); "Measure Exposure to Bullying and Harressment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of Negative Acts Questionnaire-Revised", Work and Stres, 23 (1), pp.24-44.

Famina A.S., (2009), "OCTAPACE Profile and Human Resource Climate in a South Asian Public Sector Undertaking with Special Reference on KSFE", Pranjana, 12(2), Jul-Dec, 2009, pp.72-83.

Gehman J., Trevino L., (2013), "Values Work: A Process Study of The Emergence And Performance of Organizational values Practices", Academy of Management Journal, 56 (1), pp.84-112.

Kalyani M. , (2011), "Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario", International Journal of Business Administration, 2 (4), November 2011, pp.84-92.

Kuşcu, P.Ç. (2011), "İş Yeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (19), s. 371-394.

Leymann H., (1996); "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), pp.165-184.

Mittal S. , (2013), "HRD Climate in Public & Private Sector Banks", Indian Journal of Industrial Relations, 49 (1), July 2013, pp.123-131.

Panchamia J., (2013), "A Study of OCTAPACE Culture in Civil Hospital, Gandhinagar", The IUP Journal of Organizational Behavior, XII (2), 2013, pp. 43-50.

Pareek U. , (1998) "Studying Organizational Ethos: The OCTAPACE Profile", The Pfeiffer Library Volume 15, 2nd Edition Jossey-Bass/Pfeiffer 1998 içinde s. 167-179

Sabuncuoğlu Z., Tüz M.,(2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Singh P., Bhandarker A., Rai S., ve Jain A.K., (2011), "Relationship between values and workplace: an exploratory analysis" , Facilities, 29 (11/12), pp. 499-520.

Solkhe A., (2013), "Profiling of Organizational Culture Using OCTAPACE Framework in Indian Insurance Industry", The IUP Journal of Organizational Behavior, XII (3), 2013, pp. 47-64.

Suar D., Khuntia R., (2010), "Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior", Journal of Business Ethics, 97, pp.443-460.

Tınaz P., (2006); "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, Beta Yayın No: 1646.

Yaman E., (2010), "Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing about the Organizational Culture and Climate", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice, 10 (1), Winter 2010, s. 567-578.

POLİTİK BECERİ, İŞYERİNDE DIŞLANMA VE İŞE BAĞLANMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE TOPLULUKÇU YÖNELİMİN ROLÜ

Canan Nur KARABEY, Atatürk Üniversitesi, ckarabey@atauni.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öncülleri ve sonuçları henüz yeterince anlaşılmamış olan dışlanma olgusuna odaklanarak politik beceri, işyerinde dışlanma ve işe bağlanma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda toplulukçu yönelimin işyerinde dışlanma ile işe bağlanma arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak hedeflenmektedir. Hizmet sektöründe faaliyette bulunan bir işletmedeki 285 çalışandan toplanan veriler öncelikle doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, daha sonra doğrudan ve biçimlendirici etkiyi test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: işyerinde dışlanma, politik beceri, işe bağlanma, toplulukçu yönelim.

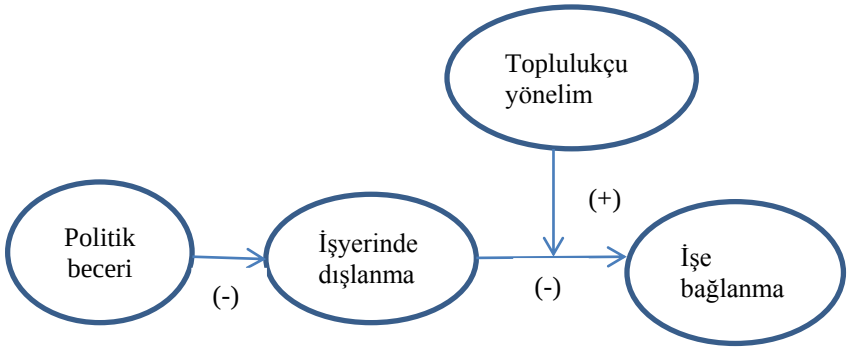
1. GİRİŞ

Çalışanların işyerinde diğer çalışanlara yönelik sergilediği olumsuz davranışlar arasında yer alan dışlanma kavramı, genel bir sosyal reddedilme veya dışarıda bırakılma sürecini ifade eder (Gruter&Masters,1986:150). Dışlanma, bir birey ya da grubun başka bir birey ya da grup tarafından göz ardı edilmesi (Williams, 2001:ix), çalıştığı işyerinde olumlu kişilerarası ilişkiler geliştirme veya sürdürme yeteneğini, işteki başarısını veya itibarını engelleyecek şekilde başka bir birey ya da grup tarafından dışlanması, reddedilmesi veya ihmal edilmesi (Hitlan vd., 2006:217) olarak tanımlanmıştır. İşyerinde diğerlerini etkin şekilde anlama yeteneğini gösteren politik beceri ise, kişinin kişisel ve/veya örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyecek şekilde, başkalarını eyleme geçirmek üzere etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Politik becerisi yüksek bireyler sosyal uyanıklığa sahiptir; davranışları samimi görünecek, destek ve güven aşılayacak şekilde farklı ve değişen durumsal taleplere uyum sağlayabilirler (Ferris vd., 2005, 127). Bireyin işine tutkusunu gösteren işe bağlanma ise kendini iş rollerine tamamen vermesi olarak ifade edilebilir (Kahn,1990) (aktaran Keser ve Yılmaz, 2009: 102) ve coşku, adanma ve kendini verme gibi üç unsurdan oluşur (Schaufeli, vd., 2002'den aktaran Schmitt vd., 2013:505). Bu çalışmada incelenen diğer değişken olan toplulukçu yönelim ise Hofstede'in (1980) ulusal kültürleri sınıflandırmada kullandığı toplulukçuluk kavramının bireysel düzeyde ele alınmasıyla ortaya çıkmış olup, bireyin grup ve örgütlere karşı sorumluluğunu vurgulama derecesini gösterir (Chung ve Moon, 2011: 67). Bir kültür içinde farklı bireyler farklı derecelerde toplulukçu yönelime sahip olabilir. Toplulukçu yönelimi yüksek bireyler kendilerini grubun parçası olarak görür ve grubun diğer üyeleriyle karşılıklı bağlantılı algılar. Ayrıca benlik tanımlarında grup aidiyetlerine daha fazla yer verirler (Wasti ve Erdil, 2007: 41-42; Thomas ve Au, 2002: 261).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI ve MODELİ

Bu araştırmanın amacı, öncülleri ve sonuçları henüz yeterince anlaşılmamış olan dışlanma olgusuna odaklanarak politik beceri, işyerinde dışlanma ve işe bağlanma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda toplulukçu yönelimin işyerinde dışlanma ile işe bağlanma arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak da hedeflenmektedir.

Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir:



Araştırma modeline göre, politik becerinin işyerinde dışlanma düzeyini olumsuz etkilemesi beklenir; çünkü politik becerisi yüksek bireyler sosyal etkileşimleri, başkalarının istek ve ihtiyaçlarını ve davranışlarına başkalarının nasıl tepki göstereceğini daha iyi anlar (Ferris vd., 2005:127). Geçmişteki çalışmalar da politik becerinin çalışanların işyerinde kısmen öznel ve sosyal yönden durumsal birtakım olumlu sonuçlara ulaşmasına imkan verdiğini göstermektedir (örneğin Ferris vd., 2008; Gentry vd., 2012; Todd vd., 2009). Politik beceri sayesinde çalışan, eylemlerinin başkaları tarafından algılanma şeklini etkileyebilir ve çıkarcı, sinsi veya hilekâr görünmeden arzuladığı sonuçlara ulaşabilir. Politik becerisi yüksek çalışanlar sosyal şebekelerini nasıl geliştireceklerini ve kullanacaklarını bilirler (Ferris vd., 2005:129). Dolayısıyla politik becerisi yüksek çalışanların sosyal anlayışı ve denetimli eylemleri işyerinde dışlanmadan uzak kalmalarını kolaylaştırır (Cullen vd., 2012: 4-5).

Dışlanma ile işe bağlanma arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, dışlanmanın çalışanın işe bağlanma düzeyini düşürmesi beklenir; çünkü iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten uzaklaşma ve işyerinde üretkenlik karşıtı davranış gibi olgular üzerinde etkisi olan dışlanma (Robinson vd., 2013: 217-219); duygusal tükenme, depresif ruh hali, iş gerilimi gibi psikolojik üzüntüyü yansıtan değişkenlerle olumlu ilişkili bulunmuştur (Wu vd., 2012: 189). Ayrıca dışlanmanın dolaylı olarak içsel motivasyonu azalttığı (Lustenberger ve Jagacinski, 2010: 283) ve düşük iş performansıyla olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur (Wu vd., 2011: 23). Dışlanan kişi durumu algılasa da algılamasa da dışlanma sebebiyle iş ortamında birtakım bilgilerden ya da tavsiyelerden mahrum kalmakta, başkalarını etkileme fırsatını kaçırmakta, iş ilişkileri zayıflamakta ve işini yapmak için gereken fonksiyonel destekten mahrum kalmaktadır (Robinson vd., 2013: 217-219). Dolayısıyla işe bağlanma düzeyinin azalması beklenir.

Bu çalışmada toplulukçu yönelimin dışlanma ile işe bağlanma arasındaki olumsuz ilişkiyi güçlendirici bir etkisinin olduğu öngörülmektedir; çünkü toplulukçu yönelimi yüksek çalışanlar iş arkadaşlarına daha sadık olmaya ve onlardan daha fazla koruma ve destek beklemeye eğilimlidir. Ayrıca bu kişiler ait oldukları grubun amacına ve faydasına öncelik verme ve bunun için gayretle çalışma, davranışlarını temelde iç grup normlarına göre şekillendirme eğilimindedir (Liou, 2007: 22-23; Chung ve Moon, 2011: 67). Yine toplulukçu yönelimi yüksek bireylerde normlar ve zorunluluklar davranışın büyük kısmını yönlendirir ve bireye faydası açık olmasa bile ilişki oluşturmaya yönelik bir vurgu vardır. Bireyler başkalarına benzeme dürtüsüyle motive olurlar ve iç grup yönünde taraf tutma davranışı sergilerler (Ravlin vd.,2012: 773). Dolayısıyla toplulukçu yönelimi yüksek bireyler işyerinde dışlanmayla karşı karşıya kaldıklarında, bu durum işe bağlanma düzeylerinde diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek bir düşüşe yol açacaktır.

3. SONUÇ

Araştırma modelinin test edilmesi için bir ilimizde hizmet sektöründe faaliyette bulunan bir işletmeden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 285 çalışandan anket yoluyla veri toplanmış ve ulaşılan veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak öncelikle ele alınan değişkenlerin ayrışma geçerliliği incelenmiştir. Daha sonra doğrudan ve biçimlendirici etkiyi test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçta politik becerinin işyerinde dışlanmayı azaltıp azaltmadığı değerlendirilmiş ve dışlanmanın gerek örgüt gerek birey açısından büyük önem taşıyan işe bağlanma düzeyine etkisi toplulukçu yönelimin rolü de dikkate alınarak ortaya konmuştur.

4. KAYNAKLAR

Chung, Y. W., Moon, H. K. (2011), "The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behaviour", International Journal of Business and Management, 6 (12), pp. 65-77.

Cullen, K. L., Fan, J., Liu, C. (2012), "Employee Popularity Mediates the Relationship between Political Skill and Workplace Interpersonal Mistreatment", Journal of Management, Vol. XX, No:X, doi: 10.1177/0149206311435104.

Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & "Meurs, J. A. (2008), "Political Skill Construct and Criterion-related Validation: A two-study investigation", Journal of Managerial Psychology, 23, pp. 744-771.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. ve Frink, D. D. (2005), 'Development and Validation of the Political Skill Inventory', Journal of Management, 31, pp. 126–52.

Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L., Leslie, J. B. (2012), "Political Skill as an Indicator of Promotability among Multiple Rater Sources", Journal of Organizational Behavior, 33, pp. 89-104.

Gruter, M., ve Masters, R. D. (1986), "Ostracism: A Social and Biological Phenomenon", Ethology and Sociobiology, 7, pp.149-395.

Hitlan, R. T., Cliffton, R. J., ve DeSoto, M. C. (2006), "Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on Work-related Attitudes and Psychological Health", North American Journal of Psychology, 8, pp. 217-236.

Hofstede, G. (1980), Cultural Consequences, Sage, Beverly Hills, CA.

Kahn, W. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, 33(4), pp. 692-724.

Keser, A., Yılmaz, G. (2009), "İşe Bağlanma (Engagement)", Keser, A., Yılmaz, G., Yürür, S. (der), Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, pp. 95-118.

Liou, S. (2007), "The Relationships between Collectivist Orientation, Perception of Practice Environment, Organizational Commitment, and Intention to Leave Current Job among Asian Nurses Working in the U.S.", PhD Thesis, The University of Texas at Austin.

Lustenberger, D. E. ve Jagacinski, C. M. (2010), "Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation", Human Performance, 23, pp. 283–304.

Ravlin, E. C., Liao, Y., Morrell, D., Au, K. ve Thomas, D. (2012), "Collectivist orientation and the Psychological Contract: Mediating Effects of Creditor Exchange Ideology", Journal of International Business Studies, 43, pp. 772–782.

Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2012), "Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism", Journal of Management, 39, pp. 203-231.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonza´lez-Roma´, V. ve Bakker, A. B. (2002), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", Journal of Happiness Studies, 3, pp. 71–92.

Schmitt, A., Zacher, H, Lange, A. H. (2013), "Focus on Opportunities as a Boundary Condition of the Relationship between Job Control and Work Engagement: A Multi-sample, Multi-method study", European Journal of Work and Organizational Psychology, 22 (5), pp. 505-519.

Thomas, D. C. ve Au, K. (2002), "The Effect of Cultural Differences on Behavioural Responses to Low Job Satisfaction", Journal of International Business Studies, 33 (2), pp. 309-326.

Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., & Wheeler, A. R. (2009), "Career Success Implications of Political Skill", Journal of Social Psychology, 149, pp. 179-204.

Wasti, A., Erdil, S. (2007), "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2007, 7 (1-2), pp. 39-66.

Williams, K. D. (2001). Ostracism: The Power of Silence, Guilford, New York.

Wu, L., Wei, L., Hui, C. (2011), "Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination", Front. Bus. Res. China, 5(1), pp. 23–44.

Wu, L., Yim, F., Kwan, H. ve Zhang, X. (2012), "Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress", Journal of Management Studies, 49 (1), pp. 178-199.

19. OTURUM

Örgüt Teorisi

Stratejik Yönetim Uygulamaları Evrensel midir? Koşul Bağımlıklık (Contingency) Teorisine Odaklı Bir Yaklaşım
Mehmet BARCA, Mehmet Ali KOSEOGLU

Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Kaynak Esaslı Yaklaşım
Serkan DİRLİK, Tuncer ASUNAKUTLU

İş Sahiplerinin Sosyal Ağ Bağlantılarının Girişimciden, İkinci ve Üçüncü Kuşağa Değişimi
Şule Erdem TUZLUKAYA, A. Selami SARGUT, H. Cenk SÖZEN

Örgütsel Unutmanın Öncülleri ve Ardılları Üzerine Nitel Bir Araştırma
Mehmet ERYILMAZ

STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI EVRENSEL MİDİR? KOŞUL BAĞIMLIKLIK (CONTINGENCY) TEORİSİNE ODAKLI BİR YAKLAŞIM

Mehmet BARCA, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Minot State University, ND, USA**,** Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,
trmaliktr@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışma, stratejik yönetim yaklaşımlarını evrensellik-koşul bağımlılık ekseninde tartışmak için yapılan bir girişimdir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yönetim kuramcıları yönetsel yaklaşımlar geliştirirken hangi koşullarda geçerli/uygulanabilir olduğunun sınırlarını çizmemektedirler. Ancak detaylara inildiğinde ve eleştirilere bakıldığında, her yaklaşımın hangi koşullarda uygulanabileceği veya uygulanamayacağı yönünde imalara rastlanmaktadır. Bu durum, geliştirilen stratejik yaklaşımların her koşulda mı (evrensellik) yoksa belirli koşullarda mı (koşul bağımlılık) geçerli olmak üzere tasarlandıkları kuşku ve tartışmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı stratejik yaklaşımların durumsal arkaplan incelemesini evrensellik-koşul bağımlılık çerçevesinde tartışmaya açmaktır.

GİRİŞ

Bu çalışma, stratejik yönetim yaklaşımlarını evrensellik-koşul bağımlılık ekseninde tartışmak için yapılan bir girişimdir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yönetim kuramcıları yönetsel yaklaşımlar geliştirirken hangi koşullarda geçerli/uygulanabilir olduğunun sınırlarını çizmemektedirler. Ancak detaylara inildiğinde ve eleştirilere bakıldığında, her yaklaşımın hangi koşullarda uygulanabileceği veya uygulanamayacağı yönünde imalara rastlanmaktadır. Bu durum, geliştirilen stratejik yaklaşımların her koşulda mı (evrensellik) yoksa belirli koşullarda mı (koşul bağımlılık) geçerli olmak üzere tasarlandıkları kuşku ve tartışmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı stratejik yaklaşımların durumsal arkaplan incelemesini evrensellik-koşul bağımlılık çerçevesinde tartışmaya açmaktır.

1960'larda bilimsel temelleri atılan stratejik yönetim alanında Chandler (1962), Andrews (1965), Ansoff (1965), Hatten, Schendel, and Cooper (1978), Mintzberg (1978), Quinn (1980), Porter (1980), Petigrew (1987), Barney (1994) ve diğerleri tarafından birçok teori inşa edilmiştir. Bu teoriler ışığında stratejik yönetim alanının bilimsel olarak nasıl bir ilerleme içerisinde olduğu birçok tartışma tarafından ele alınmıştır (Hamel ve Heene, 1994, Rumelt, Schendel ve Teece, 1994). Bu çalışmalarda alanın salt uygulama yönelimlilikten bir bilimsel alana nasıl dönüşmeye başladığı vurgulanırken, olgun bir bilim dalı olma niteliğine henüz kavuşmadığı vurgulanmıştır (Barca, 2005). Ancak bu teorilerin evrenselliği, diğer bir ifade ile her koşul altında uygulanabilirliği herhangi bir çalışmada tartışma konusu edilmeden alanın bilimselliği tartışılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma stratejik yönetim öncüleri tarafından ortaya atılan bu teorilerin evrenselliğini bilim felsefesi ve koşul bağımlılık açılarından değerlendirmektedir.

Bu bağlamda bu çalışma stratejik yönetim teorilerinin ve araştırmalarının evrenselliğini ima eden ifadeleri ortaya koyarak başlayacak ve daha sonra bu evrenselliğin bilim felsefesi ve koşul bağımlılık çerçevesinde nasıl şekillendiğini göstererek ilerleyecektir. Son olarak da stratejik yönetimde bilimsel ilerlemenin gerçekleştirilebilmesi adına nasıl bir yol izlenebileceği konusunda öneriler sunacaktır.

STRATEJİK YÖNETİM TEORİLERİNDE EVRENSELLİK İMALARI

1960'larda bilimsel temelleri atılan stratejik yönetim alanı, ortaya atılan yaklaşımlar açısından genel olarak değerlendirildiğinde, 1980'lere kadar planlama anlayışının uzantıları niteliğindeki yaklaşımlardan ibaret olduğu görülmektedir. 1980'lerden bu yana ise, ilki

işletmenin endüstri içerisindeki koşulları (5 güç) esas alarak uygun bir pozisyon, (pozisyon yaklaşımı; Porter, 1980, 1985,1991) diğeri de işletmenin yetkinliklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmesini (kaynaklara dayalı yaklaşım; Barney,1991,1997) önermektedir. Bu yaklaşımları ortaya atan öncülerin söylediklerine baktığımızda teorilerini evrensellik bağlamında inşa etme çabası içerisinde oldukları, diğer bir ifadeyle her koşulda geçerli strateji teorileri ürettiklerini ileri sürdükleri görülmektedir. Örneğin Porter (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy" isimli makalesinde şöyle demektedir: -"benim kendi cercevem optimizasyon nosyonunu (my own frameworks embody the notion of optimization), …..baslama pozisyonunun ve endustrinin ne oldugu onemli degildir (no matter what the industry and starting position). p.98". Barney (1991) de makalesinde (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage) evrenselliği gelistirdigi yaklasimi herhangi bir firmaya uygulanacagini ima ederek gostermektedir (p.101-102).

Bu iki yaklaşımın evrensellik ve koşul bağımlılık açılarından sınırlıklarını birkaç ifadeyle şöyle sıralayabiliriz. 1- genel çerçeve olarak her yer ve koşulda uygulanabileceği ve uygulandığında başarı sağlayacağı gizli varsayım olarak kabul edilmektedir; 2. Sektörden sektöre, işletmeden işletmeye uygulama farklılıkları birinci maddede belirtilen genel çerçevenin geçersizliğine yol açmamaktadır. Çünkü genel çerçeve uygulama farklılıklarına izin verecek nitelikte geniş ve esnek olarak belirlenmiştir. 3. Her iki yaklaşımda geçerlilik koşullarını geniş olarak çizmişlerdir. Örneğin pozisyon yaklaşımının -Porter'in stuck-in-the-middle hipotezini öne sürerken söylediği rekabet yoğunluğunun düşük olduğu ve farklılaşmanın ileri düzeyde olmadığı koşullarda stuck-in-the middle pozisyonunda olan işletmelerin ortanın üstünde başarı sağlayacağını kabul etmesidir. Kaynaklara dayalı okulun ise temel yetkinliğin özellikleri- Barney' in VIRO analizi: valuable, inimitability, rarity, organisation- fikrinden hareket ile ileri sürdükleri yaklaşımların uygulama koşulları olarak yorumlanabilir. Ancak bu koşullar yaklaşımların hangi koşullarda geçerlilik arz ettiği bağlamlarında ipuçları verse de genel anlamda yaklaşımların uygulama koşulları hakkında bir fikir vermemektedir.

Bu evrensellik imalarından başka diğer araştırmaları incelediğimizde teori inşacılarının teorilerini geliştirirken bir önceki teoriyi evrensellik bağlamında eleştirerek kendi teorilerini öne sürmektedirler. Örneğin Mintzberg (1990, p. 190) kendi okulunun özelliklerini öne çıkarmak için dizayn okulunu evrensellikle eleştirmektedir. Buna karşılık Ansoff (1991, p.449, 460) Mintzber' in öğrenme okulunu evrensellikle eleştirerek kendi okulunun özelliklerini ön plana çıkartmaktadır. Ansoff ve Sullivan (1993, p.11) işletmelerin bulunduğu çevrenin özelliklerine göre başarıyı sağlamak için optimal bir formül sağlama çabasına girmişlerdir. Bunun için formüllerin (örneğin Ansoff, Mintzberg, Quin, Peters and Waterman, ve Kuehler tarafından geliştirilen) geçerliliğini yitirdiğini öne sürerek Amerika, Birleşik Arap Emirlikleri, Cezayir, Endonezya ve Etiyopya'dan 420 işletmeyi çevre şartlarına göre nasıl davrandığını tespit ederek koşul bağımlılığı üzerinden optimal bir öneri sunmaktadırlar. Bu çalışmada da yine bir evrenselleştirme söz konusudur.

Diğer taraftan stratejik yönetim kuramlarının hangi koşullarda işleyeceğine ilişkin "açık" olmama durumları, görgül araştırmalara da yansımaktadır. Görgül araştırmalar açısından bakıldığında, örneğin, uzun süredir şu konularda bir yoğunlaşma görülmektedir:

1. Rekabet avantajının kaynağı: Rekabet avantajı içsel faktörlerden mi, dışsal faktörlerden mi kaynaklanmaktadır?

2. Rekabet avantajının devamlılık mekanizması: Rekabetçi performans farklarını eşitleme girişimlerine rağmen, kar, pazar payı vs. uzun vadede sürmesini sağlayan nedir? Giriş

ve hareket bariyerleri mi (barriers to entry between industries and barriers to move between strategic groups), taklit engelleri mi (barriers to imitation)?

3. Strateji yapma süreci: Stratejiler niyetli, planlı, kontrollü bir şekilde mi önceden mi (ex ante), yoksa, deneme-yanılma, öğrenerek ilerleme şeklinde daha sonra mı (emergent) ortay çıkmaktadır (ex post)?

4. Büyüme modu: ilişkili büyüme mi (related diversification), yoksa ilişkisiz büyüme mi (unrelated diversification) daha sürdürülebilir rekabet avantajına yol açmaktadır?

5. Strateji-Yapı ilişkisi (strategy-structure relation): Strateji mi yapıyı, yoksa yapı mı stratejiyi belirler?

6. Strateji geliştiren aktörlerin bilişsel (cognitive) yönü: Strateji geliştirenler analitik mi, yaratıcı mı bir zihinsel faaliyet gösterirler?

Araştırma soruları ve hipotezler şimdiye kadar bu ikilemler üzerine kurulu mantık üzerinden gitmiştir. Ancak bunun gizli evrensellik anlayışının yansıması olan önemli bir yanlışlık değilse bile eksikliğe yol açtığını ileri sürüyoruz. Çünkü araştırma sorularının/hipotezlerinin böyle ele alınması, veri toplama ve değerlendirmeyi hangi görüşü daha çok desteklediği sonucuna götürmektedir. Halbuki bu sonuçlar "evrenselliği" yansıtan genellemelere götürmektedir. Halbuki bu soruların hangi “görüşü” desteklediği ikinci derece önem arz etmektedir. Kuramsal ve görgül ilerleme açısından bakıldığında, birinci derecede önemli olan, hangi “koşullarda” hangi görüşün desteklendiğidir. Diğer bir ifade ile, stratejik olgular (rekabet avantajı, avantajın sürdürülebilirlilik mekanizması, stratejinin ortaya çıkma süreci, büyüme türü, yol açtığı başarı ve bu başarının sürdürülebilirliliği, strateji yapı etkileşimi, stratejistlerin bilişsel durumu, vs.) farklı koşullarda farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadırlar. Hangi koşullarda nasıl bir örüntünün görüldüğünü bulmak daha önem arz etmektedir. Dolayısıyla olguları anlayabilmek için, bir adım geriye doğru giderek koşulları anlamaya çalışmak gerekir çünkü koşullar ile olguların örüntüsü arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.

Bilimsel ilerleme açısından bakıldığında temel soru pozisyon okulunun mu, kaynaklara dayalı okulun mu hipotezleri daha çok desteklenmektedir değil, hangi koşullarda pozisyon okulunun, hangi koşullarda kaynaklara dayalı okulun hipotezleri desteklenmektedir sorusu daha önemli olmaktadır. Şayet araştırmalara (hem kuramsal, hem görgül) yön veren sorular böyle sorulursa, o zaman, koşul bağımlı açıklamalar elde edilebilir. Koşul bağımlı açıklamaların elde edilmesi zıtlıklar üzerine kurulu stratejik yaklaşımların (pozisyon yaklaşımı, kaynaklara dayalı yaklaşım; planlama yaklaşımı, öğrenme yaklaşımı) ötesinde, farklı koşulları varsayarak onlara yönelik daha kapsamlı kuram inşa etmek mümkün olabilecektir. Diğer bir ifade ile, yaklaşımların evrensel değil, belirli koşullarda geçerli olduğunu ortaya çıkarmak, geçerli olmadığı diğer koşullarda yeni çalışmalar yapmaya kapı aralayacak ve bir adım ötesinde de şimdilik birbirine alternatif gibi görünen yaklaşımları daha üst bir aşamada sentezleyen kuşatıcı (bir) teori(ler) inşa etmeye olanak sağlayacaktır. Çünkü, evrensellik imaları nedeniyle mevcut durumda birbirine alternatif/rakip gibi görünen stratejik yaklaşımlar, koşul bağımlılık ekseninde bakıldığında büyük bir olasılıkla birbirini tamamlayıcı olduğu (hangi koşullar veri alındığında hangisinin daha açıklayıcı olduğu ve açıklamada yetersiz kaldığı veya ihmal ettiği olgu ve koşulları diğer yaklaşımların nasıl sağladığı) görülecektir.

Yaklaşımların hangi koşullarda daha çok geçerli olduğu yönlü bir çalışma için şöyle bir örnek çerçeve sunulabilir:

1. Pazar Yapısı: Pozisyon yaklaşım daha çok oligopolistik, kaynaklara dayalı yaklaşım çok oyuncunun bulunduğu pazar yapıları için geçerli görünmektedir.

2. Rekabet Yoğunluğu: Rekabet yoğunluğunun az olduğu (fiyat, dağıtım kanalları, reklam gibi bilinen rekabet unsurlarının yaygın kullanıldığı), kaynaklara dayalı yaklaşım rekabet yoğunluğunun fazla olduğu (yenilik yönetimi, marka yönetimi, verimlik yönetim gibi unsurlara başvurulan) pazarlar için daha geçerlidir.

3. Sektörel Farklılaşma: Pozisyon yaklaşımı daha çok imalat, kaynaklara dayalı yaklaşımı her tür sektör için geçerli görünmektedir.

4. Ekonomi Türü: Pozisyon yaklaşımı daha çok sanayi ekonomisi (fırsat odaklı girişimcilik), kaynaklara dayalı yaklaşım daha çok bilgi ekonomisi (bilgi odaklı girişimcilik) için geçerli görünmektedir.

5. Belirsizlik Derecesi: Pozisyon yaklaşımı belirsizlik derecesinin düşük (riskli ortamlar), kaynaklara dayalı yaklaşım belirsizlik derecesinin yüksek olduğu (belirsiz ortamlar) için geçerli görünmektedir.

Yukarıda yapılan değerlendirme içerik yaklaşımları (pozisyon ve kaynaklara dayalı) ile sınırlandırılmıştır. Aynı mantık ile süreç yaklaşımları (planlama ve öğrenme) değerlendirilebilir. Planlama büyük ölçüde pozisyon, öğrenme ise kaynaklara dayalı yaklaşım için sözkonusu olan koşullar için geçerli olduğu öne sürülebilir.

Ancak yaklaşımların hangi koşullar için daha çok geçerli olduğu yönlü detaylı bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Böylesi bir çalışmaya katkı sunabilecek iki çevreden söz edilebilir: Bu yaklaşımları geliştiren kuramsal katkı sunucular ve görgül olarak sözkonusu kuramları test eden araştırmacılar. Her iki çevre birbirini tamamlayacak biçimde yaklaşımların geçerli olduğu koşulları açığa kavuşturabilirler ve böylece stratejik yönetim alanında bilimsel bilginin ilerlemesine önemli katkılar sunabilirler.

TEORİLERİN EVRENSELLİĞİ

Bir bakış açısının/hipotezin/ teorinin bütün organizasyonlar için optimal mı (her koşulda çalışır mı) yoksa hangi koşullar atlında çalışır durumda olduğunu değerlendirmek için öncelikle evrensellik ve koşul bağımlılık kavramlarının ne olduğunu ve ne neyi kapsadığını açıklamak gerekmektedir.

Evrensellik kavramı hem doğa bilimleri hem de sosyal bilimler için aynı anlamı taşımamaktadır. Evrensellik doğa bilimlerinde teorilerin her zaman, her yerde ve her koşulda uygulanabileceği anlamını taşırken, soysal bilimlerinde ise teorilerin kültürlerin, inançların ve etik değerlerin farklılığı nedeniyle bütün koşulları karşılamadığı söylenebilir. Sosyal bilimlerde bir alan olan stratejik yönetimdeki teorilerin evrenselliğini tartışmak için genel anlamda bilim felsefesinin nasıl bir açılım sağlayacağı ve daha özelde de teorilerin koşul bağımlılık teorisine göre nasıl geliştirildiğinin gösterilmesi bu alanda karar vermeyi kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla bundan sonraki bölümlerde bilim felsefesi çerçevesinde sosyal bilimlerde evrensellik ve yönetim teorileri çerçevesinde koşul bağımlılık teorisi tartışılacaktır.

SOSYAL BİLİMLERDE EVRENSELLİK

Bilginin/teorinin evrenselliğinin açıklanması bilim felsefesinin temel konusudur. Bilim felsefesi, bilginin nasıl elde edilmesi gerektiği ve ne olduğunu, sosyal bilimlerin yasa koyuculuğunu merkeze alarak doğa bilimlerinde olduğu gibi bilimsel bilginin her ortam ve şartlarda aynı şekilde geçerli olduğunu savunan pozitivist-evrenselci yaklaşımla başlamaktadır. Bu yaklaşımın sahip olduğu temel ilkeler, Popper in yanlışlamacılık, Wittgenitein in dil oyunu

ve Khun un paradigma devrimi ve Feyerabend ın metotsuzluk yaklaşımları ile çok ciddi eleştirilere sahip olmasına rağmen günümüzde sosyal bilimlerinin nasıl bilimsel bilgi üreteceği hala önemli tartışma konusudur (Demir, 1992) . Ancak genel bir kanı olan sosyal bilimlerinin nesnel bilgi üretmesi, özellikle Khun ve Feyerabend in görüşlerinden sonra öznel bilgi üretimine odaklanmaya başlamıştır. Sosyal bilimciler tarafından önemli seviyede kabul gören, tarih ve kültürden kopuk olmadan ve insani düşünce ile insani varoluş arasındaki ilişkinin sorgulanarak bilgilerin üretilmesidir.

Popper (1969, 1972, 1974) evrensel bir teorinin üretilebilmesi onun doğrulanmasından ziyade yanlışlanması gerektiğini iddia etmektedir. Stratejik yönetim teorilerini ele aldığımızda teorilerin hangi koşullarda uygulanabileceği ve hangi koşullarda uygulanamayacağına ilişkin belirlemelerin zayıf kalması Popperyan anlamada "yanlışlanabilirliliklerinin" imkansızlaşmasıdır. Bu yaklaşımlardan elde edilen "hipotezler" test edilebilmekte, ancak yaklaşımların "bilimsel geçerlilikleri" genel olarak test edilememektedir. Bunun doğurduğu en önemli iki sonuçtan biri, bunların "olgun/mature" birer teoriye dönüşememeleri ve birer yaklaşım düzeyinde kalmalarıdır. Kuramsal katkı bağlamında ilerleme sağlayabilmeleri için farklı koşul senaryoları esas alınarak yaklaşımların nasıl kuramsal açıklama sınırları geliştirilebilir. Doğurduğu diğer önemli bir sonuç, geçen uzun zamana rağmen ampirik katkı üretmedeki yetersizlikleridir. Daha fazla ampirik sonuçlar üretebilmek için yaklaşımların hangi koşullardaki stratejik olguları açıklamaya ilişkin tasarlandıklarını somutlaştırdıktan sonra bu koşul-bağımlı testler yapılarak ampirik ilerleme sağlanabilir.

Kuhn (1970) bilimsel bir alanda bilimsel ilerlemeyi tartışırken paradigma evrimini ele almış ve teorilerin geliştirilmesinde kaynağın sadece batı kültürlerinin değil batı dışındaki kültürlerinde düşünülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte Kuhn problemleri çözmek için en son geliştirilen teorilerin uygulandıkları farklı çevrelere göre öncekilere göre daha etkili olduğunu belirtmiştir. Kuhn un en iyi paradigma kavramı diye bir şey olmayacağı, ancak başarılı paradigmalardan bahsedilmesi gerektiğini ileri süren mantığından hareketle coğrafi ve zamansal farklılıklar nedeniyle hiçbir teorinin evrensel olmayacağı söylenebilir.

Birkaç çalışma stratejik yönetimin bilimsel statüsünü Kuhn un paradigma yaklaşımından tartışmaktadır. Örneğin Hamel ve Heene (1994) stratejik yönetimin eskisinden daha fazla birbirine rakip olan ve birbirinin zıttı olan paradigmalara sahip olduğunu ileri sürmektedir. Rumelt, Schendel ve Teece (1994) stratejik yönetimin Kuhn'un termonolojisine göre paradigma öncesi evrede olduğu ve normal bilim paradigma düzeyine birleştirici bir paradigmanın olmaması nedeniyle ulaşamayacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda stratejik yönetim henüz normal bilim düzeyine ulaşmadığı için teorilerinin evrensel olduğunu söylemek çok zor gözükmektedir. Stratejik yönetimin bilimsel statüsünü yükseltmek için teorilerin sadece Amerika ve Avrupa ülkelerindeki firmalara odaklanarak değil, aynı zamanda bu ülkelerin dışındaki firmaları da kapsaması gerekmektedir.

Feyerabend de bilim felsefesine ilişkin tartışmalara bilimin özgür olmadığı ve bilimsel ilerlemenin gerçekleşebilmesi için bireyselliğin ön plana çıkarılması ve uygulamalarda metodun olmaması gerektiğini söyleyerek katılmaktadır. Bu sayede geliştirilecek alternatiflerin bilimsel gelişimin önünü açacağını iddia etmektedir. Stratejik yönetim teorileri sadece Amerika ve Avrupa'daki firmaların ihtiyaçlarına göre inşa edildiği için kendi içerisinde alternatifler doğurmuştur. Bu alternatiflik durumu dünyaya yayılmadığı için tekrar stratejik yönetim teorilerinin evrensel olmadığı ortaya çıkmış gözükmektedir.

Bilim felsefesindeki bu yaklaşımlar bilimsel ilerlemenin veya evrenselliğin gerçekleşebilmesi için teorilerin kapsamının ne olduğunun ortaya konulması gerektiğini

söylemektedir. Teorilerin kapsamı teorinin hangi şartlarda, nerede ve nasıl uygulanabilirliğinin net olarak ortaya konulmasıdır. Dolayısıyla stratejik yönetimdeki teorilerin kapsamlarının tanımlanması ve daha derin ve kuşatıcı bakış açıları ile üretilmesi bunların evrenselliğini arttıracak niteliktedir. Dolayısıyla bunu yapabilmek zamanın koşullarına ve coğrafik farklılıklara göre ortaya çıkacak alternatiflerle mümkün olabilecektir. Buda aslında bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde ele alacağımız koşul bağımlılık teorisine işaret etmektedir. Buna göre bilimsel bilginin üretilmesindeki evrensellik yaklaşımı son 20-30 yıldır relativizim e doğru kaymıştır. Bu bağlamda bugünün şartlarında sosyal bilimlerde teorilerin evrenselliğini iddia etmek çok da doğru gözükmemektedir.

YÖNETİM TEORİLERİNİN EVRENSELLİĞİ

Yönetim'in bilimsel bir disiplin olarak ele alınışı Taylor ile başlar ve Fayol, Weber, Bernard, Mayo, Herzberg, Gregor, Likert ve diğerleri ile devam eder. Her bir teorisyen teorilerini Batı (Amerika, Almanya, Fransa, İngiltere) örneklemiyle inşa etmiş ve teorilerinin işletmelerin başarılı olması için tek yol olduğunu iddia etmişlerdir. Ancak bir organizasyonun oluşturulmasında, yönetilmesinde, kararların alınmasında sadece bir yolun olmadığını ve optimal bir stratejinin varlığını kabul etmeyen koşul bağımlılık teorisi (Donaldson, 2001, 1996) ortaya atılmış ve bu teorilerin bulunulan şartların etkisi ile ortaya çıktığı belirtilmiştir. Buna göre yönetim teorilerinin geliştirilme sürecini incelediğimizde her bir teorinin coğrafi mekân ve zaman içinde koşula göre geliştirildiği söylenebilir (Morgan, 2007, Pindur vd. 1997). Bununla birlikte Batı'nın kültür değerlerine odaklanarak çok sınırlı bir görüş ile üretilen (Boyacigiller ve Adler, 1991) ve uygulama temelli teorilerin (practice-based theory) geliştirilmesinde politik konuların ihmal edilmesi ve etiksel önemsemelerin vurgulanmaması koşulların gereği ortaya çıkan yönetim teorilerinin evrenselliği tartışmaya açıktır.

Koşul bağımlılık teorisi, işletmelerin başarılı olması için sadece bir yolun olmadığı ve başarıyı etkileyen faktörlerin zamana göre değiştiğini ileri sürmektedir. Buna göre bir teorinin evrenselliğini tartışırken teorinin kapsamının tanımlanması gerekmektedir (Dublin, 1973). Diğer bir ifade ile teorinin evrenselliği hangi koşullar için formüle edildiği tanımlanması ile anlamlı olacaktır.

Yönetim biliminin daha alt dalı olan stratejik yönetimdeki ilerlemeler bu gelişmelerden etkilenerek gerçekleşmektedir. Her işletme için optimal bir strateji olmadığını öne süren koşul bağımlılık, stratejik yönetimde uyum, ahenk, uygunluk (fit, congruence, alignment) kavramlarıyla ifade edilmeye çalışılırken stratejik yönetimdeki middle range teorileri test etmekle yetinilmektedir. Diğer bir ifade ile mainstream teorilerin tartışılmasından ziyade koşul bağımlı hipotezler koşul bağımlılık teorisine konu edilmektedir (Boyd et al. 2012, p. 280).

Koşul bağımlılık teorisine göre stratejik yönetim teorilerini değerlendirdiğimizde ortaya çıkan resim Tablo 1 de gösterilmiştir. Buna göre örneğin 1960 yıllarında talebin arzdan fazla olması firmaları trend yönetimine itmiş ve stratejik planlama yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 1970'lerde ise arz talebi geçerek pazarın karakteristiği tamamen değişmiş ve işletmeler hayatta kalabilmek için uygun pozisyon bulmayı hedeflemişlerdir. 1980'lerde işletmelerin artık rekabet edebilmesi için pazar konumundan daha fazlasına ihtiyaçları vardı. Çünkü daha fazla işletmenin olması, tüketicinin bilinçlenmesi bunu takiben yoğun rekabet işletmeleri kendi kabiliyetlerini geliştirmeye yönelmiştir. Bu zamandan günümüze kadar da rekabet edebilmek için işletmelerin içinde bulundukları koşullara göre hareket ettikleri görülmektedir. Bu koşullar işletmeleri daha mikro düzeyde olaylara odaklanmalarını ve buna göre daha spesifik stratejiler geliştirmeye kanalize ettiği ileri sürülebilir (Barca, 2009).

Tablo 1 : Strateji Teorilerinin Gelişimi

Period	Temel Sorun	Odaklanma	Stratejik Perspektif	Rekabet Avantajı	Katkılar
1960-1970	Uyum	İç ve dış trendler	Stratejik Plan	Trend Yönetimi	Andrews Ansoff
1970-1980	Yoğun Rekabet	Endüstri Güçleri	Rekabet Stratejileri	Pazar Pozisyonu	Porter
1980-1990	Implementation	İçsel Kritik Faktörler	Mükemmel uygulamalar	Örgüt Kültürü	Peters and Waterman
1990-2000	Radikal Değişim	Çevreye uyum	Temel Yetkinlikler	Değişim Yönetimi	Barney
2000-2010	Bilgi	Bilgi Üretimi ve paylaşımı	Bilgi Temelli Stratejiler	Bilgi Yönetimi	Grant
2010-	Yenilikçilik	İmaj	Davranışsal Strateji	Ürün Hikayeleri	

Bu koşul bağımlılığa göre değerlendirme ile Ansoff, Mintzberg, Porter ve Barney' in ABD gibi gelişmiş pazarları esas alarak teori inşa etme çabalarının, bu coğrafik durumun dışında (az gelişmiş veya gelişmekte olan pazarlar), zaman içerisinde değişen pazar koşulları, ortaya atılan strateji teorilerinin geçerliliklerini tartışmalı hale getirmektedir. Dolayısıyla coğrafik mekânlar arasında ve zaman içerisinde koşulların farklılaşması stratejik teorilerin uygulanabilirliğini kuvvetlendirmekten ziyade zayıflatmaktadır (Prahalad ve Hamel,1994). Bu değerlendirmeler çerçevesinde stratejik yönetim teorilerinin evrensel olarak geçerliliğinden ziyade koşullara bağlı olarak ortaya çıktığı ve her koşula özgü teorinin var olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışma, stratejik yönetim yaklaşımlarını evrensellik-koşul bağımlılık ekseninde tartışmakta olup yapılan durumsal arkaplan incelemesinden hareketle mevcut stratejik yönetim teorilerinin evrensellik özelliği taşımadığı ileri sürülebilir. Buna göre, Rapoport ve Horvath'ın (1968, p. 74-75) örgüt teorilerinde evrenselliğini ve koşul bağımlılığını göstermek için sırasıyla kullandığı örgüt teorisi (organization theory) ve örgütlerin teorisi (theory of organizaitons) yaklaşımını stratejik yönetim teorileri içinde (stratejik yönetim teorileri veya stratejik yönetimin teorileri) kullanabiliriz.

Böyle bir durumun ortaya çıkması iki nedene bağlı olabilir. Bunlardan ilki stratejik yönetimin bilimsel temellerinin entelektüel gelişimden daha çok uygulamaya yönelik olarak ilerlemesi söylenebilir (Barca 2005). Diğer bir neden ise yönetim alanında araştırmacıların kapasite, kabiliyet ve yayınlamanın büyük bir problem olduğu ortamda (Pettirew, 2001) genellikle Amerika veya Avrupa da eğitim gören araştırmacıların şekillendirdiği stratejik yönetim araştırmalarının dünya geneline yayılabilmesi için yeterli fonun bulunamaması gösterilebilir (Lampel, 2011).

Stratejik yönetim alanında gelinen aşamadan daha ileri bir aşamaya geçebilmek için soruların/hiptezlerin koşul bağımlı durumlar için formüle edilmeleri gerekmektedir. Örneğin;

1. Rekabet avantajı içsel faktörlerden mi, dışsal faktörlerden mi kaynaklanmaktadır? yerine, rekabet avantajı daha çok "hangi koşullar altında" içsel, "hangi koşullar altında" dışsal faktörlerden etkilenmektedir?

2. Giriş ve hareket bariyerleri mi, taklit engelleri mi rekabet avantajının sürdürmesinde belirleyici rol oynamaktadır yerine hangi koşullar altında rekabet avantajı giriş bariyerlerinden hangi koşullar altında taklit engellerinden dolayı uzun vadede kalıcı olabilmektedir?

3.Stratejiler niyetli, planlı, kontrollü bir şekilde mi önceden mi (ex ante), yoksa, deneme-yanılma, öğrenerek ilerleme şeklinde daha sonra mı (emergent) ortaya çıkmaktadır (ex post) sorusu yerine, hangi koşullar altında planlı, hangi koşullar altında doğaçlama strateji geliştirme görülmektedir?

4. ilişkili büyüme mi (related diversification), yoksa ilişkisiz büyüme mi (unrelated diversification) daha sürdürülebilir rekabet avantajına yol açmaktadır? yerine, hangi koşullar altında ilişkili, hangi koşullar altında ilişkisiz büyüme stratejileri daha yüksek performansa yol açmaktadır?

5. Strateji mi yapıyı, yoksa yapı mı stratejiyi belirler? yerine, hangi koşullar altında strateji yapıyı ve hangi koşullar altında yapı stratejiyi belirler?

6.Strateji geliştirenler analitik mi, yaratıcı mı bir zihinsel faaliyet gösterirler? yerine, hangi koşullar altında analitik, hangi koşullar altında yaratıcı düşünme strateji yapma sürecinde görülmektedir?

Diğer bir ifade ile, ampirik araştırmalar koşul bağımlılık "bağlamını" odağa aldığında, ikilem (duality) yaklaşımının oransal bulgularını tamamlayıcı ve ileriye taşıyıcı durumsal belirlemelere götürür ki, bu sonuç tek başına oransal genellemelere dayanan gizli evrensel açıklamalardan uzaklaştırarak argümanların hangi durumlar için geçerli olduğu yaklaşımına götürür. Böylece, hem ABD/Avrupa pazar ve işletmelerinin kendi sınırları içerisinde "homojen" olmadıkları, durumsal heterojenlikleri açığa kavuşmuş hem de ABD/Avrupa dışındaki dünyayı açıklamaya elverişli daha kapsamlı açıklamalar sunulmuş olur.

KAYNAKÇA

Andrews, K. R. (1965). The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. ve Sullivan, P. A. (1993). Optimizing Profitability in Turbulent Environments : A Formula for Strategic Success, *Long Range Planning*, 26(5): 11- 23

Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, Ankara Sanayi Odası Dergisi, Nisan/Mayıs/ Haziran: 34-52.

Barca, M. (2005). Stratejik Düşüncenin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(2): 7-38.

Barney, J. B. (1997). Gaining and Susstaining Competitive Advantage. Addison-Wesley, Reading, MA.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Boyacigiller, N. A. and Adler, N.J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context, *The Academy of Management Review*, 16(2): 262-290.

Boyd, B.K., Haynes, K.T., Hitt, M.A., Bergh, D.D. and Ketchen, D.J. (2012). Contingency Hypotheses in Strategic Management Research : Use, Disuse, or Misuse?, *Journal of Management*, 38(1): 278-313

Brush, T. H. ve Artz, K. W. (1999). Toward a Contingent Resource-Based Theory: The impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine, *Strategic Management Journal*, 20: 223-250.

Demir, Ö. (1992). Bilim Felsefesi. İstanbul: Ağaç Yayıncılık.

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Thousand Oaks, CA: Sage

Donaldson, L. (1996). The notmal science of structural contingency theory. In *Handbook of Organization Studies*, Clegg SR, Hardy C, Nord Wr (eds.) London: Sage: 57-76.

Feyerabend, P. (1981). *Realism, Scientific, Method.* Philosophical papers papers vol. 1. London: Cambridge University Press.

Kuhn, T.S. (1970). The *Structure of of Scientific Revolutions.* Chicago: Chicago University Press.

Lampel, J. (2011) Torn Between Admiration and Distrust: European Strategy Research and the American Challenge, *Organization Science*, 22(6):1655-1662.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.

Morgan, G. (2007) Images of Organizations, UK: Sage Publications.

Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies", *Academy of Management Review*, 13(3): 390-400.

Pettigrew, A.M. (2001). Management Research After Modernism, *British Journal of Management*, 12: 61-70.

Pindur, W., Rogers, S.E. ve Kim, P.S. (1995). The history of management: aglobal perspective, *Journal of Management History*, 1(1): 59-77.

Popper, K. R. (1969). *Conjectures and Refutations* London, Routledge and Kegan Paul.

Popper, K. R. (1972). *The Logic of Scientific Discovery.* London, Hutchinson.

Popper, K. R. (1974). "Normal Science and Its Dangers" in Lakatos and Musgrave: 51-58.

Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: 95-117.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15: 5-16.

Rapoport, A. and Horvath, W.J. (1968). Thoughts on Organization Theory, in Walter Buckley, ed. *Modern Systems Research for the Behaviorai Scientist*, Chicago: Aidine Publishing Company.

Venkatraman, N. ve Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management, *Academy of Management Review*, 9(3): 513-525.

TÜRKİYE'DEKİ İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASILAŞMASI: KAYNAK ESASLI YAKLAŞIM

Serkan DİRLİK, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, sdirlik@mu.edu.tr
Tuncer ASUNAKUTLU, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, atuncer@mu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında hem lokasyon tercihleri hem de bu pazarlara girişlerinde tercih ettikleri giriş şekilleri üzerinde işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi, uluslararası deneyimi ve işletme grubu büyüklüğünün etkisi kantitatif analizler ile sınanmıştır. Araştırma sonuçları işletme gruplarının lokasyon tercihlerinde ve giriş şekilleri üzerinde belirtilen işletme grubu karakteristiklerinin etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Türkiye'deki İşletme Grupları, İşletme Grubu Karakteristikleri, Uluslararasılaşma.

1. ARAŞTIRMA SORUSU

Araştırmanın temel sorusu, Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmalarında grup düzeyinde örgütsel karakteristiklerin etkisi nasıldır? şeklinde ifade edilebilir. Çalışmanın amacı, Türkiye kökenli işletme gruplarının uluslararasılaşmaları ile işletme gruplarının grup düzeyindeki örgütsel karakteristiklerinin etkileşimini kaynak esaslı yaklaşım perspektifinden incelemektir.

2. YAZIN TARAMASI

Bu çalışmada, Gemser vd.'nin (2004) kendi çalışmalarında benimsedikleri gibi, Andersen'in (1997) uluslararasılaşma tanımı benimsenmiştir. Andersen'e göre (1997: 29) uluslararasılaşma büyüme stratejisi gibi diğer türdeki stratejik süreçlerden iki boyutta ayrılır: İlki, firmalar ürünlerini, hizmetlerini veya kaynaklarını ulusal sınırlar boyunca transfer ederler. Bu, firmaların işlemlerini yürütüleceği ülke veya ülkeleri seçmeleri gerektiğini ifade eder. İkincisi, firmalar uluslararası işlem değişim yöntemini ki bu uluslarası pazar giriş stratejisidir, seçmek zorundadırlar. Uluslararası pazar ve giriş türü seçimi firmaların uluslararasılaşması ile ilgili temel stratejik kararlardır (Bradley, 1995'ten aktaran Andersen, 1997: 29). Bu boyutlar dayanarak Andersen (1997: 29) uluslararasılaşmayı şu şekilde tanımlamıştır. "Uluslararasılaşma, uluslararası pazarlar için işlem değişimi yönteminin benimsenme sürecidir" (Andersen, 1997: 29). Yazara göre, bu tanımlama hem giriş strateji türünü hem de uluslararası pazar seçimini içerir (aynı yer). Bu çalışmada işletme gruplarının uluslararasılaşmalarına etkisi sınanan grup karakteristikleri, işletme gruplarının uluslararasılaşmasında örgütsel yönlendiricileri olarak ele alınmaktadır. Bu yönlendiriciler işletme grubunun büyüklüğü, işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyimdir. Bu değişkenler işletme ve işletme gruplarının uluslararasılaşmasında genellikle örgütsel düzeyde bağımsız değişkenler olarak kabul edilen hakim değişkenlerdir (Canabal ve White, 2008; Yiu ve Makino, 2002; Tan vd., 2001; Mutinelli ve Piscitello, 1998; Ekeledo ve Sivakumar, 2004; Chen ve Chen, 2003; Chen ve Chang, 2010). İşletme grubunun büyüklüğü, faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyim işletmelerin kaynak esaslı kuramı ile ilişkilidir çünkü bu değişkenler uluslararasılaşmayı kolaylaştıran bilgilerin kaynaklarını teşkil etmektedir. Firmaları bir kaynaklar demeti olarak gören kaynak esaslı bakış açısının temeli Penrose'un "*Firmaların Büyüme Kuramı*" adlı eseri tarafından atılmıştır (Hoskission vd., 1999: 428). Bu yaklaşım, firma tarafından kontrol edilen kaynakları ve kapasiteleri analiz birimi olarak kullanır (Barney ve Hesterly, 1999: 127). Bir firmanın kaynakları ve kapasiteleri firmanın stratejileri anlamasını ve uygulamasını mümkün kılan

özelliklerini içermektedir. Bu bakış açısı firmaların pazara giriş biçimlerinin dışsal şartlardan ziyade firmanın kaynakları ve kapasiteleri tarafından belirlendiğini ön görür. Araştırmanın bu kapsam çerçevesinde analiz birimi, işletme gruplarının grup düzeyi özelliklerinin veya karakteristiklerinin onların uluslararasılaşmasına etkileridir. Bu çalışmada, işletme gruplarının özellikleri işletme gruplarının uluslararasılaşmasında örgütsel yönlendiricileri olarak ele alınmaktadır. Bu yönlendiriciler işletme grubunun büyüklüğü, işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlendirmesi ve uluslararası deneyimidir. Şimdi sırası ile bu araştırmada etkileri değerlendirilecek olan örgütsel karakteristikleri ele alalım. *Faaliyet süresi.* Faaliyet süresinin işletmelerin uluslararasılaşmasına etkisine ilişkin klasik fikir Hymer'e (1976) atfedilmektedir ve bu fikrin temeli yabancılık veya o pazarda yeni olma dezavantajlarının üstesinden gelebilmek için operasyonlarını uluslararasılaştırmadan önce işletmelerin yeterli kaynak ve bilgiyi edinmeleri için zamanın gerekebilmesidir (Sahaym ve Nam, 2012). Yazında, faaliyet süresinin işletmelerin uluslararasılaşmasına etkileri hem olumlu hem de olumsuz olarak belirtilmektedir. Daha uzun süreli faaliyet gösteren işletmelerin daha deneyimli oldukları, öğrenmenin faydalarından daha fazla yararlandıkları belirtilirken, yapısal durağanlığa daha eğilimli oldukları ve rekabetçi baskılara uyum için yeteneklerinin daha az olduğu da belirtilmektedir (Douma vd., 2006: 649). İşletmelerin faaliyet süresi arttıkça, sahip oldukları kurallar ve çerçeveler seti onların yeniliğe dirençli olmalarını ve uluslararası genişleme gibi yeni fikirlerde isteksizliğe neden olabilir (Kırca vd., 2012: 510). Buna karşın, yukarıda da belirtildiği gibi, yeni olma ve büyüme yükümlülükleri ile karşılaşmama, yönetsel yetenek ve özellikle yeni veya yurt dışındaki endüstrilerde spesifik deneyim elde etmeleri ile faaliyet süresi işletmelerin uluslararasılaşmalarını olumlu etkiler (a.g.e.). *Endüstri Çeşitlenmesi*. İşletme gruplarının varlığını açıklayan yaklaşımlarından piyasa aksaklıkları tezi, işletme gruplarının iyi işleyen piyasanın bulunmamasından kaynaklanan aksaklıkları gidermek için var olduklarını (Leff, 1978), sermaye piyasası, işgücü piyasası, mal piyasası, hükümet düzenlemeleri ve sözleşme yaptırımı gibi kurumsal boyutlarda aksaklıkları gidermek için (Khanna ve Palepu, 1997) özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki popüler işletme modelleri (Yi, vd., 2013) olduğunu belirtmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde yaratılan bu içsel sermaye sayesinde işletme gruplarının uluslararasılaşmasına olumlu yansıması söz konusu olduğu düşünülebilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işletme gruplarının en temel karakteristiği bunların ilişkisiz çeşitlendirilmiş olmalarıdır. Bu açıdan endüstri çeşitlenmesi işletme grupları düzeyindeki araştırmalarda işletme grupları için tanımsal kriter özelliği taşımasından dolayı temel değişkenlerden birisidir ve uluslararasılaşmaya etkisi olacağı varsayılmaktadır. *İşletme Grubunun Büyüklüğü*: Bir firmanın büyüklüğü genellikle onun finansal, fiziksel, beşeri, teknolojik ya da örgütsel kaynaklardaki rekabetçi avantajının ve ölçek ekonomisi ile pazar gücünün bir göstergesidir (Ekeledo ve Sivakumar, 2004: 78; Bowen ve Wiersema, 2005: 1161). Brouthers ve Brouthers'a göre (2003: 1191), önceden yapılmış olan çalışmalar daha büyük firmaların tamamına sahipliğin söz konusu olduğu giriş biçimini tercih etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Benzer bir biçimde, Chan ve Rosenzweig (2001: 756) büyük firmaların daha büyük finansal kaynakları olabileceğini ve bu yüzden de satın alma giriş şeklini finanse etme yönünde daha büyük kapasitesi olabileceğini iddia etmektedir. Bu eğilim ampirik olarak da teyit edilmiştir (Andersson ve Svensson, 1995; Demirbağ vd., 2010). Büyüklüğün giriş biçimini belirlediği yönünde çok miktarda ampirik kanıt mevcuttur (Tan vd, 2001: 335; Brouthers vd., 2003: 1245; Brouthers ve Brouthers, 2003: 1191; Claver ve Quer, 2005: 65; Pehrsson, 2008: 137; Cui ve Jiang, 2009: 442). Bu çalışmada, daha büyük işletme gruplarının uluslararası genişlemelerini desteklemek için daha fazla kaynakları olabileceği veya daha büyük gruplar dışa dönük yatırımları desteklemek için daha fazla kaynağa sahip olabileceği (Jean vd., 2011) öngörüsü ile işletme grubunun büyüklüğünün hem giriş yapılan

lokasyonu hem de giriş biçimi stratejilerini etkilediğini varsaymaktayız (Tan ve Meyer, 2010: 159). *Uluslararası Deneyim*: Zhao ve arkadaşlarına göre (2004), uluslararası deneyim giriş biçiminin temel belirleyicisidir. Yazarların gerçekleştirmiş oldukları meta analiz çalışmasında analiz edilmiş olan 38 çalışmadan 13 tanesi uluslararası deneyimin giriş biçimi tercihini pozitif bir biçimde etkilediğini göstermiştir (a.g.e.). Ampirik olarak daha fazla uluslararası deneyimin ele geçirme ve ortak girişime göre daha fazla sıfırdan yatırım ile bağlantılı olacağı ortaya konulmuştur (Chang ve Rosenzweig, 2001; Brouthers vd., 2000; Yiu ve Makino, 2002). İşletme grubu örgütsel formu açısından da düşünüldüğünde, üye firmaların belli bir lokasyona yaptıkları önceki yatırımlar, bilgisel dışsallıklar yaratabilir ve grup içerisindeki diğer firmalar için yatırım lokasyonun maliyetleri ve yararları konusunda belirsizliği azaltabilir.

3. ARAŞTIRMANIN STRATEJİSİ, ÖRNEKLEMİ ve DEĞİŞKENLERİ

Araştırmanın stratejisi tarama (survey) araştırması stratejisidir. Bu araştırmada belirli bir zamanda birden fazla işletme grubundan birden fazla sayıda değişkene ait veriler toplandığı için tarama yöntemi araştırma yöntemi olarak benimsenmiştir (Tarama yönteminin bu tanımsal kriterleri için bkz: Bryman, 2008: 46; McNeill ve Chapman, 2005: 28; Neuman, 2006: 43). Tarama araştırması sadece nüfus karakteristiklerinin şimdiki durumunu araştırmak için değil, aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkileri keşfetmek için de kullanılmaktadır (Graziano ve Raulin, 2007: 321). Araştırma zaman boyutu açısından kesitsel bir araştırmadır. Kesitsel araştırma belli bir zaman noktasında birçok vakaya ait bilginin sorgulanmasını ifade eder (Neuman, 2006: 36). Türkiye'de faaliyet gösteren işletme gruplarına ait toplu bir liste söz konusu değildir. Bu yüzden bu araştırmada öncelikle Türkiye orijinli bir işletme grubu listesi oluşturması hedeflemiştir. Bunu yaparken de listede olabildiğince çok sayıda işletme grubunun olması hedeflenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda Türkiye'deki büyük işletmeleri sıralamak amacıyla her yıl düzenli olarak yapılan üç farklı sıralama araştırmasına başvurulmuştur. Bunlardan ilki İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yürütülen En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu ve En Büyük İkinci 500 Sanayi Kuruluşu araştırması, ikincisi Forbes Türkiye tarafından yürütülen en büyük 500 araştırması ve üçüncüsü Capital Dergisi tarafından yürütülen en büyük 500 araştırmasıdır. Her üç en büyük işletme sıralaması araştırmasının 2010 listeleri ayrıştırılmıştır. İşletme grupları tek bir liste haline getirildiğinde ve bunlardan mükerrer olanlar çıkarıldığında 140 farklı işletme grubuna ulaşılmıştır. Bu işletme grupları üzerine yapılan taramalar neticesinde 75 işletme grubunun yurt dışı ülkelerde en az bir birimi olduğu, 58 işletme grubunun yurt dışında herhangi bir birimi olmadığı tespit edilmiştir. Kalan 7 işletme grubu ise işletme grubuna ait güvenilir bilgi edinilemediği ve araştırma esnasında ikisinin faaliyetlerin durdurulması nedeniyle araştırmaya konu edilememiştir. Uluslararası operasyon birimine sahip 75 işletme grubunun uluslararası pazarlarda toplam 808 birimi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya konu edilen değişkenler ve bu değişkenlere ait işlemselleştirme izleyen tabloda görülmektedir.

Tablo 1. Kantitatif Analizlere Konu Edilen Araştırma Değişkenleri ve Bunların İşlemselleştirilmesi

Değişken	İşlemselleştirme	Örnek Çalışma
İşletme Grubunun Faaliyet Süresi	İşletme grubuna bağlı ve faaliyeti devam eden işletmelerden en eski olanının faaliyet süresi.	(Kumar vd. , 2012; Tan ve Meyer, 2012).
İşletme Grubunun Büyüklüğü	Hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı toplam işletme sayısı	(Khanna ve Palepu, 2000; Choi ve Cowing, 2002; Kumar vd., 2012).

İşletme Grubunun Endüstri Çeşitlendirmesi	ISIC Rev. 3'e göre faaliyet gösterilen sektör sayısı.[2]	(Khanna vePalepu, 2000).
İşletme Grubunun Uluslararası Deneyimi	Hem işletme grubunun sahip olduğu ve faaliyeti devam eden uluslararası operasyon birimlerinin en eskisinin faaliyet süresi hem işletme grubunun faaliyet gösterdiği farklı yabancı ülke sayısı.	(Kumar vd. , 2012; Dikova ve Witteloostuijn, 2007).
Giriş Şekilleri	Uluslararası birim, Yeni girişim ise 1, değil ise 0, Ortak Girişim ise 1 değil ise 0, Satın Alma ise 1 değil ise 0, Sıfırdan Yatırım ise 1, değil ise 0. Ayrıca birim üretim birimi ise 1, değil ise 0.	(Root, 1994: 7; Wild vd. , 2010: 396; Çavuşgil vd. , 2008: 429).
Lokasyon	Söz konusu birim gelişmiş ülkede ise 1, gelişmekte olan ülkede ise 0.	Dünya Bankası (The World Bank) ve Birleşmiş Milletlet (United Nations)[3] sınıflandırmalarından yararlanılarak ayrıştırılmıştır.

İzleyen bölümde araştırmada yapılan kantitatif analizler ve bunlara ilişkin bulgular sunulmuştur.

4. KANTİTATİF ANALİZLER ve BULGULAR

Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen analizler yapılmış ve bulgular kaynak esaslı yaklaşım perspektifi ile Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşması açısından tartışılmıştır. İzleyen tabloda 133 işletme grubunun ve bunlardan en az bir uluslararası operasyon birimine sahip 75 işletme grubunun özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler, Ortalamalar ve Korelasyonlar

	N	Min.	Max.	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1. Faaliyet Süresi	133	13	95	48,71	17,421	1				
2. Endüstri Çeşitlendirmesi	133	3	22	6,55	3,747	0,319**	1			
3. Çalışan Sayısı	131	150	80987	6898,86	11386,108	0,304**	0,757**	1		
4. Toplam İşletme Sayısı	133	3	173	22,74	28,786	0,298**	0,765**	0,729**	1	
5. Toplam Yurt Dışı Birim	75	1	64	10,77	15,280	0,326**	0,674**	0,655**	0,903**	1
6. Uluslararası Deneyim	75	2	39	14,97	8,931	0,369**	0,358**	0,341**	0,411**	0,501**

**. Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-yönlü) anlamdır.

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya konu edilen işletme gruplarının ortalama faaliyet süresi yaklaşım 49 yıldır. 133 işletme grubunun ortalama endüstri çeşitlendirmesi 6.55'dir. 131 işletme grubunun grup düzeyinde ortalama çalışan sayısı yaklaşık 7000'dir. 133 işletme grubunun sahip oldukları işletmelerin ortalaması 22,74'tür. Uluslararası birime sahip işletme gruplarının toplam yurt dışı birim ortalaması yaklaşık 11 iken, ortalama bu birimlerin

[2] (http://unstats. un. org/unsd/cr/registry/regcst. asp?Cl=2&Lg=1&Top=1)

[3] http://unctadstat. unctad. org/UnctadStatMetadata/Classifications/UnctadStat. Countries. GeographicalRegionslist. Classification_En. pdf

faaliyet süresi yaklaşık 15 yıldır. Tablo 2.'den değişkenler arasındaki korelasyonlar da görülmektedir. İzleyen değerlendirmeler araştırmada yapılan kantitatif analizler ve bunların sonuçlarına dairdir. Uluslararası birime sahip 75 işletme grubu ile herhangi bir uluslararası birime sahip olmayan 58 işletme grubunun grup özellikleri bağımsız iki örneklem t testi ile kıyaslanmıştır. Bağımsız iki örneklem t testi analiz çıktı değerlerinden elde edilen sonuçlara göre, uluslararası pazarlarda en az bir operasyon birimi olan işletme grupları ile olmayanlar arasında faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi ve büyüklük (hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı işletme sayısına göre) açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (her bir değişken karşılaştırmasında: P<0,05)[4]. Uluslararası birime sahip olmada işletme grubu özelliklerinin anlamlı etkisi olup olmadığının sınanması için ikili lojistik regresyon analizi *(binary logistic regression)* yapılmıştır. Yukarıdaki iki grup arasında (iki kategori arasında) anlamlı farklılıkların söz konusu olması bu değişkenlerin uluslararası birime sahip olma durumuna da etkisi olduğu anlamına gelmemektedir. Böyle bir etkinin var olup olmadığı için ikili lojistik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde Tablo 2'de görüldüğü üzere çalışan sayısının minumum ve maksimum sayısı arasında oldukça büyük farklılık (150-80987) olması nedeniyle bu değişkenin daha homojen hale getirmek için logaritmik dönüşümü kullanılmıştır. Ayrıca büyüklük değişkenini temsil için hem çalışan sayısı hem de işletme grubuna bağlı toplam işletme sayısı kullanıldığından bu değişkenler analiz(ler)e ayrı ayrı dahil edilmiştir. Uluslararası birime sahip olmama durumundan uluslararası birime sahip olma durumuna geçiş olasılığına endüstri çeşitlendirmesi ve işletme grubunun çalışan sayısının pozitif yönde (değişkenlere ait odds oranları yani Exp(β) değerleri 1'den büyüktür ve katsayı değerleri pozitiftir) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaptığı görülmektedir. Faaliyet süresinin ise anlamlı olmadığı görülmektedir (P=0,180>0,05)[5]. Aynı analiz süreci çalışan sayısı çıkarılıp modele toplam işletme sayısı dahil edilerek tekrarlanmıştır. Toplam işletme sayısının dahil edilerek yapılan ikili lojistik regresyon analizi sonucuna göre toplam işletme sayısı uluslararası birime sahip olmama durumundan uluslararası birime sahip olma durumuna geçiş olasılığını pozitif yönde (odds oranı 1'den büyük ve katsayısı pozitiftir) ve istatistiksel olarak anlamlı (P<0,005) bir şekilde etkilemektedir[6]. Endüstri çeşitlendirmesi ve faaliyet süresi değişkenleri bu modelde istatitiksel olarak anlamsızdır. Yapılan ikili lojistik regresyon analizlerinde işletme büyüklüğünün işletme grubunun uluslararası birime sahip olma olasılığını arttırıcı etki yaptığı görülmüştür. Endüstri çeşitlenmesi ise bir modelde anlamlı bir etki yaparken toplam işletme sayısının dahil olduğu modelde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Faaliyet süresi ise her iki analizde de dahil oldukları modeller açısından istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. İşletme gruplarına ait en eski bağlı işletmenin kuruluş yılı dikkate alınarak hesaplanan işletme grubu faaliyet süresinin uluslararası birime sahip olma olasılığına bir etkisi olmaması her ne kadar uluslararası birime sahip olan işletme grupları ile olmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklı olsa da dikkate değer bir bulgu olduğu ifade edilebilir. En az bir uluslararası birime sahip olan işletme

[4] Farklılığın nedenlerine bakıldığında, herhangi bir ülkede uluslararası birimi bulunan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin bulunmayanlara göre daha uzun olduğu, endüstri çeşitlenmesi açısından herhangi bir ülkede uluslararası birimi bulunan işletme gruplarının bulunmayanlara göre daha fazla çeşitlendikleri, hem çalışan sayısı hem de gruba bağlı işletme sayısı dikkate alındığında uluslararası birime sahip olan işletme gruplarının bulunmayanlara göre daha yüksek ortalama skorlara sahip oldukları görülmektedir.

[5] Ki-kare testi değerlerinin anlamlılığı (P<0,05) modele dahil edilen değişkenlerin modelde yer almasının anlamlı olduğunu göstermektedir. Hosmer ve Lemeshow testi anlamlılık değerinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması (P>0,05), model ile verinin uyumuna işaret etmektedir (P=.0,253). Uluslararası birimi olan işletme grupları ile olmayanları doğru sınıflandırma yüzdesi % 70,2'dir. Yani modelin tahmin gücü % 70,2'dır.

[6] Model Katsayılarının Omnibus Testi sonucu anlamlılık değeri 0,05'ten küçük, Hosmer ve Lemeshow Testi ki-kare anlamlılık değeri 0,05'ten büyük (P=0,052) ve doğru sınıflandırma yüzdesi 0,737'dir.

gruplarının grup özelliklerinin sahip olunan uluslararası birim sayısına etkisinin sınanmasına ilişkin çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. (1) İlk analizde, toplam yurt dışı birim sayısı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise işletme grubunun faaliyet süresi, endüstri çeşitlenmesi, yıl olarak uluslararası deneyim süresi, ev sahibi ülke sayısı temelinde uluslararası deneyim, işletme grubunun grup düzeyinde çalışan sayısı ve yine grup düzeyinde toplam işleme sayısı alınmıştır. Uluslararası deneyim için şuan faaliyette bulunan yurtdışı birimlerin en eskisinin faaliyet süresi ve faaliyet gösterilen ülke sayısı değişkenleri temsilen alınmıştır. İşletme grubunun büyüklüğünü temsilen ise işletme grubunun toplam çalışan sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenleri alınmıştır. Bu değişkenler için ayrı ayrı modeller sınanmıştır. Böylelikle toplam yurt dışı birim bağımlı değişkeni için dört ayrı model sınanmıştır. İlk analizde alternatif dört model sınanmıştır. Yıl temelli uluslararası deneyim ve faaliyet gösterilen ülke sayısı temelli uluslararası deneyim dört modelde de toplam yurt dışı birim sahipliğine pozitif etkisi söz konusudur ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Üç modelde işletme grubunun büyüklüğünün toplam yurt dışı birim sahipliğine etkisi pozitiftir ve bu etkiler de istatistiksel açıdan anlamlıdır (İki modelde toplam çalışan sayısı anlamlıdır). Endüstri çeşitlendirmesi ise iki modelde anlamlı olup bu modellerden birinde etkisi pozitif iken diğerinde negatiftir. Faaliyet süresi ise hiçbir modelde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Açıklama gücü en yüksek olan model, ilgili analizde Model 4 olup, sınanan bu modele göre toplam yurt dışı birim sahipliğinde endüstri çeşitlendirmesi, faaliyet gösterilen ülke sayısı ve toplam işletme sayısı değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkileri söz konusudur[7]. Endüstri çeşitlendirmesinin etkisi negatif ($p<.05$), diğerlerinin etkisi ise pozitiftir ($p<.01$). (2) İkinci analizde, şirket düzeyinde sahip olunan yurtdışı birim sayısı bağımlı değişken olarak alınmıştır. Sınanan dört alternatif modelin hiç birisinde faaliyet süresinin anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Endüstri çeşitlendirmesinin sadece bir modelde anlamlı etkisi söz konusudur ve bu etki pozitif yönlüdür. Dört modelde de uluslararası deneyimin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkisi söz konusudur. İşletme grubu büyüklüğünün sadece toplam işletme sayısı ile temsil edilen iki modelde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi söz konusudur. Bunların etkisi de pozitiftir. Açıklama gücü en yüksek model, Model 4 olup bu modelde sadece uluslararası deneyim ve işletme grubu büyüklüğünün anlamlı ve pozitif etkileri söz konusudur.[8] (3) Üçüncü analizde işletme gruplarının faaliyet gösterdiği farklı ülke sayılarının bağımlı değişken olarak alınmıştır. Sınanan iki modelde endüstri çeşitlendirmesi, uluslararası deneyim (yıl) ve işletme grubu büyüklüğünün bağımlı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkisi söz konusudur.[9] Sahip olunan birimlerin gelişmiş ülkede bulunma gelişmekte olan ülkede bulunma durumuna göre işletme gruplarının özellikleri bağımsız iki örneklem t testi ile kıyaslanmıştır. Analiz sonuçlarına göre işletme grubunun faaliyet süresi, işletme grubun endüstri çeşitlenmesi ve işletme grubu toplam çalışan sayısı açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılıkların nedenlerine değinecek olursak, gelişmiş olan ülkelerde birime sahip olan işletme gruplarının faaliyet sürelerinin gelişmekte olan ülkelerde birime sahip olanlara göre daha uzun olduğu, daha fazla endüstride çeşitlendikleri ve daha fazla çalışana sahip oldukları görülmektedir. Yurt dışı birimlerin giriş şekli üzerine işletme gruplarının özelliklerinin etkileri

[7] Model 0.01 düzeyinde bir bütün olarak anlamlıdır. Modelin Durbin-Watson değeri 1,946. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,879'tur. Değişkenlere ait VIF değerleri 3,580'den küçüktür.

[8] Model 0.01 düzeyinde bir bütün olarak anlamlıdır. Modelin Durbin-Watson değeri 1,803. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,801'dir. Değişkenlere ait VIF değerleri 3,128'dir.

[9] Model 1, 0.01 düzeyinde bir bütün olarak anlamlıdır. Durbin-Watson değeri 1,722 olup, değişkenlere ait VIF değeri 1,252-2,107 arasındadır. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,689'dur. Model 2, 0.01 düzeyinde bir bütün olarak anlamlıdır. Durbin-Watson değeri 1,87 olup, değişkenlere ait VIF değeri 1,224-2,370 arasındadır. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,737'dir.

çok kategorili lojistik regresyon analizi ile sınanmıştır. Bu analizde işletme gruplarının yurt dışında sahip oldukları birimler altı şekilde sınıflandırılmıştır. Sınıflar şöyledir: (1) Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma, (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma ve (6) Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım. Bu analizde uluslararası pazarlara giriş yöntemlerine etkisi sınanan değişkenlerin varyasyonlarına göre sekiz alternatif model sınanmıştır. Sınanan modeller ve analiz sonuçları Tablo 3.'de görülmektedir. İlk dört model sınamasında altıncı giriş şekli (üretim amaçlı sıfırdan yatırım) referans kategorisi iken diğer dört model sınamasında birinci giriş şekli olan üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekli referans kategorisidir. İşletme grubu büyüklüğü ve uluslararası deneyim değişkenleri için ikişer alternatif temsil değişkeni kullanılmıştır. İlk dört model genel olarak değerlendirildiğinde, faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre üretim amaçlı olmayan birimi satın alma olasılığı azalacaktır. Bu ilişki ilk dört modelin üçünde de söz konusudur. İlk dört modele göre, endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre üretim amaçlı olmayan birimi satın alma olasılığı artmaktadır. Model 4'te ancak % 10 anlamlılık düzeyi kabul edilirse bu ilişkiden bahsedilebileceği gözden kaçmamalıdır. Çalışan sayısının konu edildiği Model 1 ve Model 2'de endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre azalacaktır. Model 1 ve Model 2'de yıl esaslı uluslararası değişkeni analizlere konu edilmiştir. Bu modellerde uluslararası deneyim arttıkça hem üretim amaçlı olmayan birim kurma hem de üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim olasılıkları üretim amaçlı sıfırdan yatırıma göre artacaktır. İlk dört modelin ilk ikisinde işletme grubu büyüklüğü için toplam çalışan sayısı diğer ikisi için ise gruba bağlı toplam işletme sayısı temsilen kullanılmıştır. İlk dört modelde işletme grubu büyüklüğü arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekline göre artmaktadır. Model 5, Model 6, Model 7 ve Model 8'de referans kategorisi üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklidir. Sınanan bu modelleri genel olarak değerlendirecek olursak, faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklinin olasılığına göre azalmaktadır. Bu ilişki üç modelde de söz konudur. Bu dört modelde faaliyet süresi arttıkça üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artmaktadır. Bu ilişki dört model için de söz konusudur. Endüstri çeşitlendirmesi ile ilgili dört modelde de söz konusu olan iki ilişki ise şu şekildedir. Endüstri çeşitlendirmesi arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklinin olasılığına göre artarken, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı ise azalmaktadır. Yıl esaslı uluslararası deneyim değişkenin konu edildiği iki modelde, uluslararası deneyim arttıkça üretim amaçlı olmayan birimi satın alma, üretim amaçlı ortak girişim, üretim amaçlı birimi satın alma ve üretim amaçlı sıfırdan yatırım giriş şekillerinin olasılıkları üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şeklinin olasılığına göre azalmaktadır. Son dört modelde bir başka ortak ilişki ise işletme grubunun büyüklüğü arttıkça, üretim amaçlı olmayan birim için ortak girişim giriş şeklinin olasılığı üretim amaçlı olmayan birim kurma giriş şekline göre artacaktır.

Tablo 3. Alternatif Modellerin Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi Test Sonuçları

	Model 1					Model 2					Model 5					Model 6				
GT	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
FS	0,996	0,975 (*)	1,021	1,004	1,025 (†)	0,995	0,986	1,018	1,001	1,022 (†)	0,979 (*)	1,025 (*)	1,009	1,030 (**)	1,005	0,990	1,023 (*)	1,006	1,026 (*)	1,005
EÇ	1,021	1,346 (**)	0,874 (*)	1,045	1,022	1,010	1,179 (**)	0,865 (*)	1,106 (†)	1,078	1,318 (**)	0,856 (**)	1,024	1,001	0,980	1,167 (**)	0,856 (**)	1,095 (†)	1,067 (†)	0,990
UD	1,064 (**)	0,982	1,087 (**)	0,991	0,985	1,060 (**)	0,928 (**)	1,081 (**)	1,004	1,001	0,924 (**)	1,022	0,932 (**)	0,926 (**)	0,940 (**)	0,875 (**)	1,019	0,947 (*)	0,944 (**)	0,943 (**)
ÇS	1,150	0,660	3,617 (*)	1,987	1,686						0,574	3,146 (*)	1,729	1,466	0,870					
TİS						1,003	1,023 (**)	1,014 (*)	0,996	0,994						1,020 (**)	1,011 (*)	0,993	0,991 (*)	0,997
MUB	χ^2: 159,898; sd: 20; P: 0,000					χ^2: 224,256; sd: 20; P: 0,000					χ^2: 159,898; sd: 20; P: 0,000					χ^2: 224,256; sd: 20; P: 0,000				
	Model 3					**Model 4**					**Model 7**					**Model 8**				
FS	1,008	0,969 (**)	1,041 (**)	1,002	1,022 (†)	1,007	0,968 (**)	1,037	1,002	1,023 (†)	0,961 (**)	1,032 (**)	0,994	1,014	0,992	0,962 (**)	1,030 (**)	0,995	1,016	0,993
EÇ	1,010	1,221 (**)	0,897 (†)	1,055	1,038	1,005	1,118 (†)	0,883	1,095	1,080	1,209 (**)	0,888 (*)	1,044	1,027	0,990	1,113 (*)	0,879 (*)	1,090	1,075 (†)	0,995
ESÜS	1,036	1,156 (**)	0,991	0,980	0,966	1,022	1,029	0,956	1,025	1,003	1,115 (**)	0,956	0,946	0,932 (*)	0,965	1,006	0,935 (†)	1,003	0,981	0,978
ÇS	1,205	0,273 (*)	4,126 (*)	2,266	1,964						0,226 (**)	3,425 (*)	1,881	1,630	0,830					
TİS						1,005	1,020 (**)	1,020 (**)	0,994	0,994						1,015 (**)	1,015 (**)	0,989 (†)	0,989 (*)	0,995
MUB	χ^2: 136,861; sd: 20; P: 0,000					χ^2: 163,467; sd: 20; P: 0,000					χ^2: 136,861; sd: 20; P: 0,000					χ^2: 163,467; sd: 20; P: 0,000				

Not: Sonuçlar odds oranları (Exp(β)-) şeklindedir (Anlamlı değişkenlerdeki birden küçük odds oranları ilgili değişkenin negatif etkisini, birden büyük odds oranları ise ilgili değişkenin pozitif etkisi olduğunu ifade eder) . Anlamlılık değerleri şöyledir: ** p< .01; * p< .05; † P< .10.

Kısaltmalar şöyledir: FS: Faaliyet Süresi; EÇ: Endüstri Çeşitlendirmesi; UD: Uluslararası Deneyim; ESÜS: Ev Sahibi Ülke Sayısı; ÇS: Çalışan Sayısı; TİS: Toplam İşletme Sayısı; GT: Giriş Türü; MUB: Model Uyumu Bilgisi. *Giriş Türü Kategorileri şöyledir:* (1) Üretim Amaçlı Olmayan Birim Kurma, (2) Üretim Amaçlı Olmayan Birimi Satın Alma, (3) Üretim Amaçlı Olmayan Birim İçin Ortak Girişim, (4) Üretim Amaçlı Ortak Girişim, (5) Üretim Amaçlı Birimi Satın Alma ve (6) Üretim Amaçlı Sıfırdan Yatırım. Model 1, Model 2, Model 3 ve Model 4'te altıncı kategori olan üretim amaçlı sıfırdan yatırım kategorisi referans kategorisidir. Model 5, Model 6, Model 7 ve Model 8'de ise birinci giriş türü kategorisi olan üretim amaçlı olmayan birim kurma kategorisi referans kategorisidir.

5. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Türkiye'de işletme grupları büyük şirketler kesiminde egemen iktisadi aktörledir (Üsdiken, 2008; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Çolpan ve Hikino, 2008: 29-33). Uluslararasılaşma açısından değerlendirecek olursak, Türkiye'de daha çok holdingler olarak bilinen işletme gruplarının öncülükleri söz konusudur. Ocak 2011 tarihli bir araştırma raporuna göre, en çok yabancı varlığı bulunan Türkiye orijinli 19 iktisadi birimin 16'sı işletme grubu, 2'si işletme grubuna bağlı birimdir. Kalan bir işletme ise kamu işletmesidir[1]. Bu araştırmada örneklem kısmında belirtilen Türkiye'deki en büyük işletme sıralaması araştırmaları üzerine yapılan ayrıştırma neticesinde de işletme gruplarının, Türkiye'deki işletmelerin ihracat değerlerinin yarısından fazlası gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir (Dirlik, 2014). Bu çalışmada işletme gruplarının uluslararasılaşması hem sahip olunan birimlerin özellikleri açısından hem de o birimlerin gelişmiş ülke-gelişmekte olan ülkede faaliyet gösterme durumuna göre lokasyonları değerlendirilmiştir. İşletme gruplarının uluslararası birimlerine ait özellikler üzerinde işletme grubunun büyüklüğü, endüstri çeşitlendirmesi, faaliyet süresi ve uluslararası deneyimin etkileri kantitatif analizlerle sınanmış ve nasıl etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Türkiye'de işletme grupları yazınının özellikle 2000'li yıllardan sonra gelişmesi dikkate alındığında (Üsdiken, 2008), bu araştırmanın işletme gruplarının uluslararasılaşması hakkında ilgili yazına katkısı olacaktır.

KAYNAKLAR

Andersen, O. 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. ***Management International Revie****w*, 37: 27-42.

Andersson, T. ve R. Svensson. 1994. Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills. ***The Scandinavian Journal of Economics***, 96 (4): 551-560.

Barney, J.B. ve W. Hesterly. 1999. '*Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*', S.R. Clegg and C. Hardy (eds), ***Studying organizations: Theory and method***, London: SAGE publications.

Bowen, H. ve M. Wiersema. 2005. Foreign-based competition and corporate diversification strategy. ***Strategic Management Journal***, 26: 1153-1171.

Brouthers, K. D. ve L. E. Brouthers. 2003. Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influences of transaction cost factors, risk and trust***. Journal of Management Studies,*** 40(5): 1179-1202.

Brouthers, K. D., L. E. Brouthers ve S. Werner, S. 2003. Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. ***Strategic Management Journal***, 24(12): 1239-1248.

Bryman, A. 2008. ***Social research methods***, Oxford university press, Inc.

Canabal,A. ve White, G. O. 2008. Entry mode research: Past and future, ***International Business Review***, 17: 267-284.

Chang, S-J. ve P. M. Rosenzweig. 2001. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. ***Strategic Management Journal***, 22(8): 747-776.

Chen, M. Y. ve Chang, J. Y. 2010. The choice of foreign market entry mode: An analysis of the dynamic probit model, ***Economic Modelling,*** 28: 439–450.

Chen, H. ve Chen, T. J. 2003. Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective, ***Journal of World Business*****,** 38: 1-14.

[1] http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Turkey-Report-2011.pdf

Choi, J. P. ve T. G. Cowing. 2002. Diversification, concentration and economic performance: Korean business groups. *Review of Industrial Organization*, 21(3): 271-282.

Ciu, L. ve F. Jiang. 2009. FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective. ***Journal of World Business***, 44: 434-444.

Claver, E. ve D. Quer. 2005. Choice of market entry mode in China: The influence of firm-specific factors. ***Journal of General Management***, 30(3): 51-70.

Çavuşgil, S. T., G. Knight ve J. R. Riesenberger. 2008. ***International business: Strategy, management and the new realities***. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Çolpan, A. M. ve Hikino, T. 2008. Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri, ***Yönetim Araştırmaları Dergisi***, 8(1-2): 23-58.

Demirbağ, M., M. McGuinness ve H. Altay. 2010. Perceptions of institutional environment ve entry mode: FDI from emerging country. ***Management International Review***, 50: 207-240.

Dikova, D. ve A. V. Witteloostuijn. 2007. Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. ***Journal of International Business Studies***, 38: 1013–1033

Dirlik, S. 2014. Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşması: Çoklu örnek olay araştırması, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış doktora tezi.

Douma, S., R. George ve R. Kabir. 2006. Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: Evidence from a large emerging market. ***Strategic Management Journal***, 27(7): 637-657.

Ekeledo, I. ve K. Sivakumar. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective, ***International Marketing Review***, 21(1): 68 – 101.

Gemser, G., M. J. Brve ve A. Sorge. 2004. Exploring the internationalisation process of small businesses: A study of Dutch old and new economy firms. ***Management International Review***, 44(2): 127-150.

Graziano, A. M. ve M. L. Raulin. 2007. ***Research methods: A process of inquiry***, USA: Pearson education, Inc.

Hoskisson, R. E., A. H., Micheal P. W William, and Y. Daphne. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. ***Journal of Management***, 25(3): 417-456.

Jean, R.-J. B., D. Tan ve R. R. Sinkovics. 2011. Ethnic ties, location choice, and firm performance on foreign direct investment: A study of Taiwanese business groups FDI in China. ***International Business Review***, 20(6): 627-635.

Khanna T ve K. Palepu 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. ***Harvard Business Review***, 75: 41–51.

Khanna, T. ve K. Palepu, 2000. The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile. ***Academy of Management Journal***, 43/3: 268- 285.

Kırca, A. H., G. Tomas, M. Hult, S. Deligonul, M. Z. Perryy, Z. Morys ve S. T. Çavusgil. 2012. A Multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis. ***Journal of Management***, 38(2): 502-530.

Kumar, V., A. Gaur ve P. Chinmay 2012. Product diversification and international expansion of business groups. ***Management International Review.*** 52(2): 175-192.

Leff, N. H. 1978. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. ***Economic Development and Cultural Change***, 26: 661–675.

McNeill, P. ve S. Chapman. 2005. ***Research methods***, Routledge Taylor & Francis Group

Mutinelli, M. ve L. Piscitello. 1998. The entry mode choice of MNCs: An evolutionary approach. ***Research Policy***, 27: 491-506.

Neuman, W. L. 2005. ***Social research methods: Qualitative and quantitative approaches***, USA: Pearson Education, Inc.

Pehrsson, A. 2008. Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. ***Journal of Business Research***, 61: 132–140.

Root, F. R. 1994. ***Entry strategies for international markets***. San Francisco: Jossey-Bass.

Sharma, V. M. ve Erramilli, K. 2004. Resource-based explanation of entry mode choice. ***Journal of Marketing Theory and Practice***, 12(1): 1-18.

Tan, B., K. Erramilli, ve T. W. Liang. 2001. The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms' modal decision in host countries, ***International Business Review,*** 10: 323–340.

Tan, D. C. ve K. E. Meyer. 2010. Business groups' outward FDI: A managerial resources perspective. ***Journal of International Management***, 16(2): 154-164.

Üsdiken, B. ve Yıldırım Öktem Ö. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında 'icrada görevli olmayan' ve 'bağımsız' üyeler, ***Amme İdaresi Dergisi,*** 41(1): 43-71.

Üsdiken, B. 2008. Türkiye'de işletme grupları: Özel sayıya giriş, ***Yönetim Araştırmaları Dergisi*****,** 8(1-2), 2008, 5-21.

Wild, J. J., K. L. Wild ve J. C. Y. Han. 2010. ***International business: The challenges of globalization***, USA: Pearson education, Inc.

Yi, J., C. Wang ve M. Kafouros. 2013. The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter?. ***International Business Review***, 22(2): 392-406.

Yiu, D. ve S. Makino. 2002. The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective, ***Organization Science***, 13 (6): 667-683.

Zhao, H., Y. Luo ve T. Suh. 2004. Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. ***Journal of International Business Studies***, 35: 524-544.

Fortune Türkiye 500, http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2010/

500 Büyük Özel Şirket, Capital, Ağustos, Yıl: 19, Sayı: 2011/8, 96-114.

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ağustos, Sayı: 545, 2011.

Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Eylül, Sayı: 546, 2011.

İŞ SAHİPLERİNİN SOSYAL AĞ BAĞLANTILARININ GİRİŞİMCİDEN, İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA DEĞİŞİMİ

Şule ERDEM TUZLUKAYA, Atılım Üniversitesi, stuzlukaya@atilim.edu.tr
A.Selami SARGUT, Başkent Üniversitesi, ssargut@baskent.edu.tr
H. Cenk SÖZEN, Başkent Üniversitesi, csozen@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, ağdüzeneği kuramı araştırmalarında gözardı edilen değişim konusuna açıklama getirmektir. Yazındaki sözü edilen boşluğa odaklanan çalışma, örgütlerde girişimciden, ikinci ve üçüncü kuşağa doğru gerçekleşen sahiplik değişiminin, örgütlerarasında kurulan sosyal ağdüzeneklerini nitelik ve nicelik açısından ne şekilde değiştireceği sorunsalından hareket etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ağdüzeneği değişimi, güçlü bağlar, aracı aktörler, sahiplik değişimi

1. GİRİŞ

Sosyal ağdüzeneği araştırmaları gerek kuramsal gerekse analiz yöntemleri bakımından oldukça önemli gelişmeler kaydetmiştir. Yazında yaygın olarak, ağdüzeneğini meydana getiren aktörler ve bu aktörleri ilişkilendiren bağlar ile bu bağların ortaya çıkardığı örüntü ya da yapıların incelenmesine dair konular ele alınmaktadır. Bununla birlikte, araştırmalarda özellikle ağdüzeneklerini durağan kabul eden çalışmaların egemenliği görülmektedir. Bu durum, sosyal ağdüzeneği araştırmalarında dinamik bakış açısının eksikliğine ve değişim olgusunun geri planda kalmasına neden olmuştur. Oysaki tam da bu eksiklik noktasında dikkat çekici temel bir kaç soru sormak mümkündür: Ağdüzenekleri durağan mıdır, yoksa değişim olanaklı mıdır? ya da örgütlerarası ağlarda zaman içinde çözülme ya da değişim olabilir mi? Aktörlerin, ağdüzeneklerinin değişiminde eyleyen rolü üstlenerek değişimi tetiklemeleri olanaklı mıdır? Değişim kaynakları ve gücü elinde tutan, merkezde yer alan aktörler tarafından mı yoksa çevrede konumlanan yeterli kaynakları olmayan ama farkındalığı olan aktörler tarafından mı daha etkili gerçekleştirilir?

Bu sorular göz önünde bulundurulduğunda, ağdüzeneklerini durağan olarak ele alan güncel çalışmaların yazındaki katkıları tartışmasız olmakla birlikte, değişime odaklanılarak, hangi ağdüzeneklerinin fayda sağlayacağı tartışmalarının ötesine geçebilecek bir yaklaşım olanaklıdır. Dolayısıyla, değişim olgusu sosyal ağdüzenekleri yazınında önemli bir boşluğu işaret etmektedir. Sosyal ağdüzeneklerinin durağan özelliklerine odaklanarak ulaşılacak bilginin sınırlılığı, bu çalışmada değişim konusunun ele alınmasının önemli nedenleri arasındadır. Çalışma, bu yönde katkı sağlamak amacıyla, örgütlerde girişimciden, ikinci ve üçüncü kuşağa doğru gerçekleşen sahiplik değişiminin, örgütlerarasında kurulan sosyal ağdüzeneklerini nitelik ve nicelik açısından ne şekilde değiştireceği sorunsalından hareket etmektedir.

2. SOSYAL AĞDÜZENEKLERİ

Ağdüzeneği kuramının ve kendine özgü analiz yöntemlerinin geçmişi oldukça eskiye dayanır (Scott, 2002). Ancak özellikle son yıllarda, sosyal ağdüzeneği kuramı araştırmaları, disiplinlerarası çeşitliliğin de verdiği önemli katkılarla kuramsal ve analiz yöntemleri açısından oldukça önemli gelişmeler kaydetmektedir (Podolny, 2001; Mariotti ve Delbridge, 2012; Borgatti ve Halgin, 2011; Bruggeman, 2008; Scott, 2002).

Ağ terimi; bir ya da daha fazla toplumsal ilişkiyle birbirine bağlanmış toplumsal ağ oluşturan aktörlere, ortaklıklara ve rollere bağlanarak açıklanabilir. Sosyal ağdüzenekleri araştırmalarındaki temel formların ve analizlerin çoğunluğunun kökeninde George Simmel'in

1908'de ilk olarak ağ metaforunu tanımlaması yatmaktadır. Bununla birlikte, sosyal ağdüzeneklerinin sistematik analizine yönelik çalışmaların başlangıcı 1930'lu yıllara, Moreno'nun çalışmasına dayanır (Borgatti vd, 2009; Bruggeman, 2009). Geçtiğimiz bir kaç yüzyılda ağdüzeneklerine dair araştırmaların Simmel'in analizlerinde yer alan tartışmaları yeniden canlandırdığı açıktır. Yazındaki araştırmalar içerisinde kuşkusuz oldukça önemli bir yere sahip olan Granovetter'in 1973'de ortaya koyduğu zayıf bağların gücü araştırması başta olmak üzere, pek çok araştırma Simmel'in çalışmasını izlemiştir (Scott, 2002; Bruggeman, 2008). Aktörlerin sosyal ilişkilere yerleşik olduğu ve ilişkilerin de ekonomik faaliyetler üzerinde etkili olduğunu ele alan pek çok araştırmaya göre (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996), ekonomik faaliyetlerin sosyal ilişkilerden etkilenmesi, ağdüzeneklerinde kurulacak ilişkilerin niteliklerini de önemli kılmakta ve sosyal sermaye kavramının anlaşılmasını öncelikli hale getirmektedir. Ağdüzeneklerinden elde edilebilecek olası somut ve soyut kaynakları niteleyen sosyal sermaye kavramı (Bueno vd, 2004; Sargut vd, 2007), aktörlerin sahip oldukları ilişki sayısını ve bunların sağladığı imkanları tanımlar. Aktörlerin sosyal sermayelerinin güçlü olması çok önemli faydalar sağlamaktadır. Aktörler arasındaki ilişkilere ve ilişkilerin niteliklerine odaklanan çalışmalar (Kenis ve Oerlemans, 2007; Podolny, 2005), aynı zamanda bağlantı türlerinin farklı işlevlerini de incelemektedir (Borgatti ve Foster, 2003). Ancak, sosyal ağdüzeneği araştırmalarında hangi tür bağlantıların alandaki aktörlere fayda sağlayabileceği tartışmalıdır (Sözen ve Gürbüz, 2012). Alandaki pek çok araştırmacının (Burt, 2005; Granovetter, 1973; Burt, 1992) çalışmasına ilham veren tartışmanın temelini, ağdüzeneklerinin kapalılığı karşıtlığında yapısal boşlukların sunduğu faydaların incelenmesi oluşturmaktadır. Kapalı ağdüzeneklerinde yoğun ilişki ağları bilgi akışını güvenceye almaktadır (Burt, 2005). Ancak, kapalılık güveni arttırmakla birlikte aktörlerin fırsatları görmelerine ve değerlendirmelerine engel olabilir[2] (Brass vd, 2004:803; Burt, 2010). Oysa ki, ağdüzeneklerindeki zayıf bağlar, yeni ve farklı bilgiye ulaşmanın önünü açmakta, aynı zamanda da sosyal sermaye kavramına oldukça önemli bir açılım getirmektedir (Sargut, 2006). Aktörler zayıf bağlar ile yeniliklere ulaşma ve yayma avantajına sahip olurlar (Granovetter, 1973). Aracı rolündeki aktörler ise ağdüzeneklerindeki konumlarını bazı gruplar-kümeler ile alan arasında bağlantı kurmak için kullanarak bağımsız iki grup arasında bilgi akışını kontrol edebilir (McEvily ve Zaheer, 1999; Kadushin, 2002), bilgi çeşitliliği yaratabilir, bilgiye erken ulaşmayı ve stratejik koordinasyonu sağlayabilir (Burt, 2005) ve sosyal sermayesini bu şekilde arttırabilir (Fligstein, 2001). Bununla birlikte, her yapısal boşluk üzerinden kurulan bağlantının mutlak değerli olmayabileceği, bazı gruplar arasındaki bağlantıların yeterince önem taşımayacağı da göz ardı edilmemelidir (Burt, 2010:20-21). Aktörlere fayda sağlayabileceği yönünde tartışmalı olan bir diğer konu da ağdüzeneğindeki konuma ilişkindir. Ağdüzeneğinde merkezde konumlanmış aktörler, bağlantı sayısı bakımından en fazla bağlantıya sahiptir. Bu durum ağdüzeneklerinde güç, güven, değişim ağlarında avantaj, yeterlilik, bilgiye ulaşma, kaynak akışını kontrol edebilme, inovasyon gibi avantajlar sunmaktadır (Gargiulo vd, 2000). Ayrıca, güncel ağdüzeneklerinde merkezde konumlanmış yüksek statü sahibi aktörler, gelecekte kurulacak bağlantılarda da önemli pay elde edebilme önceliğine sahip olmaktadır (Zaheer ve Soda, 2009).

Sosyal ağdüzeneği araştırmalarında, yukarıda özetle yer verilen tartışmaların alanın gelişmesinde son derece önemli ve etkili olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bununla birlikte, araştırmaların tek yönlü geliştiği ve değişim olgusunu tartışmaların odağının dışında bıraktığı açıktır. Bu durum, ağdüzenekleri oluşumunun bir süreç olarak değişim ve dinamikliği göz ardı etmeden ele alınmasının eksikliğine işaret etmekte, yazında önemli bir boşluğun varlığını

[2] Örneğin, nispeten daha homojen konsorsiyumların üyesi olan kolejlerin, ders içeriklerini değiştirme eğilimleri daha düşüktür.

göstermektedir. Ağdüzeneği örüntülerinin evrilmesi, aktörlerin konumlarının ise değişmesi olanaklıdır (Ahuja vd, 2012; Stokman ve Doreian, 2003).

3. AĞDÜZENEKLERININ DEĞIŞIMI

Ağdüzeneklerinin pek çok analiz düzeyinde önemli işlevsel rolleri olması göz önüne bulundurulduğunda ve bu işlevsel etkilerin, özellikli ağdüzeneği yapılarının varlığına ya da koşullarına bağımlı olduğu düşünüldüğünde, değişime bağlı olarak farklılıkların ortaya çıkması ya da sonuçların geçici olması oldukça muhtemeldir (Ahuja vd, 2012:435; Zaheer ve Soda, 2009). Örneğin, değişim göz önünde bulundurulduğunda, ağdüzeneğinin kapalı olmasının sunduğu faydalar geçici olabilir (Mariotti ve Delbridge, 2012); ağdüzenekleri aktörlerin eklenmesi ya da çıkması ile değişebilir; ittifaklar zaman içinde çözülebilir, bağın gücü ya da içeriğinde değişim gerçekleşebilir (Ahuja vd, 2012). Dolayısı ile, ağdüzeneklerine dair yazında, ağdüzeneklerini durağan ele alan kesitsel araştırmaların da ötesine geçilerek, değişim olgusuna açıklama getirmeye odaklanan ve ağdüzeneklerinin nasıl evrildiğini inceleyen araştırmalara ihtiyaç artmaktadır. Değişime dair araştırmaların eksikliğinin, kuramsal ve analiz yöntemleri bakımından alanın ilerlemesinde oldukça önemli bir kısıt olarak karşımızda durduğu açıktır. Ağdüzeneği dinamiklerinin ve değişimin anlaşılması, bilinçli eyleyenin kendilerine fayda sağlayan ağdüzeneği yapılarını oluşturmadaki potansiyel rolünün dikkate alınması açısından da önemli görülmektedir (Ahuja vd, 2012). Örgütlerarasındaki ilişkilerin çözüldüğü ve yeniden oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda ağdüzeneği değişimini, örgütlerarasındaki ortaklıkların çözülmesi ve/veya yenilerinin oluşturulması olarak ele almak mümkündür.

Örgütlerarası ağdüzeneklerinin değişiminin geri planında, örgütlerin özellikle yaşam döngülerinde ilerken farklı aşamalarda ihtiyaç duydukları ve/veya öncelik verdikleri kaynakların değişmesi ile çevresel koşulların belirsiz olması önemli iki neden olarak belirlenebilir. Benzer nedenlerle, oluşturulan ağdüzeneklerinin güncel tutulması gerekliliği de bulunmaktadır. Bu durumda ağdüzeneklerinin evrimi ile ilişkilerin bir bölümünün çözülebileceği, ortadan kalkabileceği, radikal ya da aşamalı biçimde yenilerinin eklenebileceği açıktır. Örgütler yaşam döngülerinde ilerlerken, örgütlerdeki iş sahiplerinin de değişimi gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın ilerleyen bölümünde, iş sahiplerinin değişiminin örgütlerarasında kurulan sosyal ağdüzeneklerini nitelik ve nicelik açısından ne şekilde değiştireceği ele alınarak bu çerçevede iki hipotez test edilecektir.

4. İŞ SAHİPLERİNİN SOSYAL AĞ BAĞLANTILARININ GİRİŞİMCİDEN, İKİNCİ ve ÜÇÜNCÜ KUŞAĞA DEĞİŞİMİ

Örgütlerde girişimci kuşaktan, ikinci ve üçüncü kuşağa değişimin örgütlerarası düzeyde sosyal ağların niteliğine olan etkisinin anlaşılabilmesi için öncelikle örgütlerdeki sözkonusu sahiplik değişiminin tanımlanması gerekmektedir. Çalışmada girişimci kuşak, örgütlerin kurucularını ifade etmektedir. Hallen (2008:686) girişimci olarak anılan kurucu kuşağın sahip olduğu bağlantıların, kuruluş aşamasında son derece önemli katkılar sunabileceğine dikkati çekmekte, özellikle finansal açıdan, yakın çevrelerinden destek gördüklerini, dolayısıyla örgütü kuran ve girişimci olarak kabul edilen aktörlerin kişisel bağlantılarının bu noktada oldukça önemli olduğunu ileri sürmektedir. Van de Ven (1976) örgütlerde sınır tarayıcı rolünü örgüt sahiplerinin üstleneceğini belirtmektedir. Dolayısı ile örgüt sahibinin bireysel ilişkileri ağdüzeneği bağlantılarının oluşturulmasında etkili olacak, özellikle kuruluş dönemindeki ilişkiler, tanıdıklık üzerinden gerçekleşecek ve kurucunun ün ve itibarı ile doğrudan ilişkili olacaktır. Aynı zamanda bu aşamada güçlü ve yerleşik bağlantılar girişimcinin örgütün meşruiyetini ve devamlılığını sağlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu çeşitli kaynaklara

ulaşabilmesinde son derece etkilidir (Greve ve Salaff, 2003). Firma sahiplerinin ve yöneticilerin bağlantılarının niteliği üzerinde kaynak bağımlılık önemli bir etki yarattığı için kritik ve önemli kabul edilen kaynakların ve bağlantıların sahipliği, aynı zamanda gücün kimde olduğunu da işaret etmektedir (Van de Ven,1976). Ancak bu noktada önemli olan kurucu kuşağın özellikle kuruluş aşamasındaki süreçleri yönetirken, ilişkiye katkısı açısından değerlendirildiğinde belirsizlik düzeyi düşük olan bağlantıları sürdürmeyi tercih ederek, halihazırda var olan doğrudan ve güçlü bağlantıların sürdürülmesine odaklanmalarıdır (Hallen, 2008).

Ancak, her ne kadar, girişimci kuşağın sahip olduğu güçlü bağlar kuruluş döneminde önemli katkılar verse de, zaman içerisinde ağdüzeneğinde yüksek düzeyde türdeş bir yapının oluşmasına, eşbiçimliliğin artmasına, ilişkilerin tekrar eder duruma gelmesine ve sonuç olarak alanın kapalı bir ağdüzeneği özelliği taşımasına neden olabilmektedir (Burt, 2005). Kapalı ağdüzenekleri kapalı yapıları, güçlü bağlar üzerinden sürdürülen ilişkileri, yerleşik uygulama ve iş yapma biçimlerini ve çeşitli, değişik ve farklı uygulamalara da kapalılığı temsil ettiğinden (Burt, 2010) kapalılık düzeyindeki artış alanda *ekonun* düzeyini arttırarak, bilgi akışında sorun yaratabilmektedir (Burt, 2008:11).

İkinci kuşaklar, girişimciden sonra gelen kuşağı temsil etmekte, ancak özellikle girişimci kuşağın hayatta olduğu dönemlerde, girişimci kuşak paternalistik kültür gereği gerçek gücü elinde tutacağından (Yıldırım-Öktem, 2010), bağlantıların tamamen yenilenmesi yerine, sosyal ilişkiler açısından girişimci kuşağın geliştirdiği bağlantılara yenilerini ekleyerek melez bir yapıya sahip olmaktadır. Sosyal bağlantılarda radikal olarak farklılaşma sağlayamayan bu durum, yine de, kol mesafesi ilişkiler oluşturarak, yeni kaynaklara ulaşma ve aşamalı olarak sosyal bağlantıların değiştilmesi potansiyeline sahiptirler (Hite ve Hesterly, 2001). Aynı zamanda örgütün yaşam eğrisinde ilerleyişi, yeni kaynaklara ve bağlantılara ihtiyacını arttırarak, kol mesafesi ilişkiler oluşturulmasında da etkilidir.

H1: Örgütlerde iş sahiplerinin değişimi, örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde güçlü bağların oranını azaltır

Girişimci kuşağı takip eden ikinci ve üçüncü kuşaklar, oluşan mevcut türdeş bağlantılardan farklı, yeni kaynaklara ulaşmalarında potansiyel fayda sağlayacak açık ağdüzenekleri oluşturabilecekleri yapısal boşlukları gözlemlemeyi bir nevi strateji olarak benimsemektedirler (Gulati ve Gargiulo, 1999; Lin, 2005). Girişimci ve ikinci kuşak iş sahipleri ile kıyaslandığında, üçüncü kuşaklar sosyal bağlantılar açısından belirli farklılıklara sahiptirler. Özellikle sosyal ve beşeri sermayeleri bakımından oldukça güçlü konumda bulunmaktadır. Üçüncü kuşakta, girişimci ve ikinci kuşağın sosyal ilişkilerinin iz düşümleri olmakla birlikte, örgütün yaşam eğrisinde ilerlemiş olmasına da bağlı olarak, üçüncü kuşağın geliştirdiği sosyal bağlantılar her iki kuşaktan da farklılaşmaktadır (Yıldırım-Öktem, 2010). Bu kuşak temsilciler, yeni alanlarda yönetimsel görevlerde yer alarak, örgüte sahip olduğu bağlantılardan farklı bağlantıları yerleşik bağlardan uzak, yerleşik olmayan zayıf bağlar üzerinden gerçekleştireceklerdir. Örgütlerin üçüncü kuşaklarında yerel olmayan bağların kurulması, tarihsel olarak taşıdıkları bağlarından uzaklaşarak, yabancı ortaklıklara yönelmeleri belirsizlik ve riski beraberinde getirebilir bir durumdur (Ahuja,vd, 2012). Ancak, yukarıdaki tartışmalarda da değinildiği üzere, örgütün ihtiyaç duyabileceği farklı ve özel bilgi ile diğer başka kaynaklar, daha önce bağlantı olmayan kümeler (ortaklar) arasında aracılık faaliyeti ile elde edilmekte, bağlantı çeşitliliğine katkı vererek aynı zamanda sosyal sermayesinin gelişmesi sürecini de hızlandırmaktadır (Sözen, 2007).

H2: Örgütlerde iş sahiplerinin değişimi, örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde aracı aktörlerin oranını arttırır

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada ölçüm yöntemi olarak ağdüzeneği araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nispeten geleneksel araştırmalarda, aktörler ve özniteliklerine odaklanılırken, ağdüzeneği analizlerinde aktörler ve ilişkileri/bağlantıları üzerinde durulmaktadır. Çalışmamızda önerileri test edebilmek için üç kuşaktır yönetiminde aile üyelerinin olduğu, büyük aile işletmeleri seçilmiştir. Girişimci, ikinci ve üçüncü kuşak temsilcilerinin sahip oldukları ağ ilişkileri belirlenmiştir. Çalışmada ağdüzeneklerinde değişimin olup olmadığının anlaşılabilmesi için merkezilik hesaplamaları ve aracılık skorları hesaplanmıştır. Bu noktada çalışmamız için öncelikli olan, sahiplik değişimi ile örgütlerarası ağların değişeceğine ilişkin bir öngörü varsa; bu durumda girişimci, ikinci ve üçüncü kuşakta oluşan bağlantılara ve bağlantıların evrilmesine ilişkin bir bulgu elde edebilmek adına merkezde konumlanan aktörlerin her bir kuşak için değişimlerinin tespiti önemlidir. Buna göre, girişimciden ikinci ve üçüncü kuşağa doğru sahiplik yapısı değiştikçe ağdüzeneklerinin nasıl evrildiği, sürdürülebilirlik ve değişimi nasıl yansıttıklarına ilişkin de sonuçlar elde edilebilecektir.

6. ANALİZ ve BULGULAR

Çalışmada öne sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için, farklı kuşakları temsil eden girişimci (birinci), ikinci ve üçüncü kuşak örgütlerin bağlantılarına ilişkin ikincil kaynaklardan elde edilen veriler biraraya getirilerek veri tabanı oluşturulmuştur. İlişkiler, UCINET programına simetrik ve 1,0 olarak, ağırlıklandırılması gereken durumlarda ise farklı derecelendirilerek girilmiştir. Tablo 1, analizlerde kullanılmak üzere oluşturulan matrislerdeki veri girişlerini göstermektedir.

Tablo 1: Veri girişleri matrisleri

Matris 1	Matris 2	Matris 3
Örgüt 1, Kuşak 1	Örgüt 1, Kuşak 2	Örgüt 1, Kuşak 3
Örgüt 2,Kuşak 2	Örgüt 2,Kuşak 2	Örgüt 2,Kuşak 3
Örgüt 3, kuşak 3	Örgüt 3, kuşak 2	Örgüt 3, kuşak 3

6.1. Derece merkeziliği analizleri

Derece merkeziliği, bağlantılarının sayısı ile hesaplanır. Derece merkeziliği skoru yüksek aktörler, avantajlı konuma sahiptir. Bağlantı sayıları ve alternatif yolları fazla olduğundan, kaynakları temin etmek için diğer aktörlere daha az bağımlı olacaklardır. Aşağıdaki tablolarda 1., 2.,ve 3.kuşakların derece merkezilik analizleri verilmektedir (tablo:2; tablo:3 ve tablo:4).

Tablo 2: Birinci kuşak derece merkezilik skorları

	Aktör	Degree	NrmDegree	Share
	---	---	---	---
54	Burla Biraderler	14.000	2.917	0.047
95	Mudafai Hukuk Cemiyeti	5.000	1.042	0.017
33	DP	5.000	1.042	0.017
94	İzmir Belediyesi	5.000	1.042	0.017
80	Cumhurbaşkanlığı	5.000	1.042	0.017
96	İzmir Ticaret Odası	5.000	1.042	0.017
67	TÜSİAD	5.000	1.042	0.017
30	CHP	5.000	1.042	0.017
73	Kızılay	5.000	1.042	0.017
2	TBMM	3.000	0.625	0.010

Tablo 3: İkinci kuşak derece merkezilik skorları

	Aktörler	Degree	NrmDegree	Share
	---	---	---	---
13	TÜSİAD	11.000	1.009	0.022
166	Türkive Odalar Birliği	3.000	0.275	0.006
48	TEGEV	3.000	0.275	0.006
189	CHP	3.000	0.275	0.006
186	DP (Demokrat Parti)	3.000	0.275	0.006
61	ASYM	3.000	0.275	0.006
46	TEMA	2.000	0.183	0.004
21	Robert Koleii	2.000	0.183	0.004
11	Rotarv Kulübü	2.000	0.183	0.004
39	Rockefeller	2.000	0.183	0.004
190	TÜBİTAK	2.000	0.183	0.004
119	Avrupa Yuvarlak Masası	2.000	0.183	0.004
47	TABA	2.000	0.183	0.004
15	Bilderberg	1.000	0.092	0.002

Tablo 4: Üçüncü kuşak derece merkezilik skorları

	Aktörler	Degree	NrmDegree	Share
83	BCE Inc.,	18.000	4.186	0.020
86	Cabot Corporation	18.000	4.186	0.020
87	Chase Manhattan Corp.,	18.000	4.186	0.020
85	Buckeye Pipe Line Comp.	18.000	4.186	0.020
89	e-Rewards Inc.	18.000	4.186	0.020
84	Bell Canada Inc.	18.000	4.186	0.020
91	informatics Corp. (Ardais)	18.000	4.186	0.020
92	HCA Inc.	18.000	4.186	0.020
93	Share Trust Comp.	18.000	4.186	0.020
88	Emergis Inc.	18.000	4.186	0.020
95	Stemnion	18.000	4.186	0.020
96	Stentor Inc.	18.000	4.186	0.020
97	Telesat Canada,	18.000	4.186	0.020
98	Teradyne Inc.	18.000	4.186	0.020
99	Vincam Group, Inc.	18.000	4.186	0.020
82	AES Corporation	18.000	4.186	0.020
90	GlaxoSmithKline plc.,	18.000	4.186	0.020
94	Rohm & Haas	18.000	4.186	0.020
140	Shearson Loeb Rhoades	10.000	2.326	0.011
141	Travelers Group	10.000	2.326	0.011
134	AT&T	10.000	2.326	0.011
142	United Technologies	10.000	2.326	0.011
135	Citigroup	10.000	2.326	0.011
137	Du Pont Nemours& Comp	10.000	2.326	0.011
136	Commercial Credit	10.000	2.326	0.011
139	Primerica	10.000	2.326	0.011
107	Uluslararası Danışma Kur.	10.000	2.326	0.011

143	Allied Irish Banks	7.000	1.628	0.008
147	Goldman Sachs Int	6.000	1.395	0.007
145	BW Group Limited	6.000	1.395	0.007

Tablo 5: Üç kuşak karşılaştırmalı derece merkeziliği tanımlayıcı istatistikler

	1.kuşak	2. Kuşak	3. Kuşak
Ortalama	3.052	2.237	4.222
Standart Sapma	11.159	11.308	11.342
Toplam	296.000	490.000	912.000
Varyans	124.523	127.861	128.636
Minimum	1.000	1000	1.000
Maksimum	108.000	157.000	137.000
Ağdüzeneği Merkeziliği	**22.32%**	**14.33%**	**31.17%**

Üç kuşağın karşılaştırmasında, en yüksek ağdüzeneği merkezilik skoru üçüncü kuşakta yer almaktadır. Kuşakları incelediğimizde, girişimci kuşak olan birinci kuşakta, merkezde konumlanan aktörler arasında devlet öne çıkmaktadır. Bu durumun önemli bir nedeni, birinci kuşakta örgütleri kuranların, hükümetler ile güçlü bağları bulunmasına bağlanabilir. İkinci kuşaklar için, merkezde konumlanan aktörler arasında devlet ve hükümetlerle ilgili aktörler bulunmakla birlikte, TÜSİAD önemli bir aktördür. İkinci kuşakta, ayrıca, Bilderberg ve Avrupa Yuvarlak Masası gibi bazı uluslararası bağlantıların da merkezde konumlandığı gözlemlenmektedir, henüz bu bağlantılar çok güçlü bağlantılar değildir. Üçüncü Kuşak örgütlere baktığımızda ise, daha önceki kuşaklarda yüksek merkezilik derecesine sahip olan TÜSİAD oldukça düşük bir skor almakta, devlet ise listede doğrudan yer almamaktadır. Bunların yerine, üçüncü kuşak merkezilik derecesi bakımından ele alındığında en yüksek dereceye sahip olanlar uluslararası firmalardır. Bu durumun en önemli nedeni ise, üçüncü kuşak iş sahiplerinin ve ağdüzeneklerine eklenen yeni kritik aktörler olarak bağlı yönetim kurulu üyelerinin doğrudan bağlantılarıdır.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için 1.2.ve 3.kuşak örgütlerin merkezilik hesaplamaları yapılmıştır. Örgütlerde iş sahiplerinin değişiminin, örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde güçlü bağların oranını azaltacağını ileri süren H1'in test edilmesi için, derece merkeziliği skorları hesaplanmıştır. 1.kuşak örgütlerin, örgütlerin kuruluş aşamasında olmasından da kaynaklı olarak belirli aktörler ile güçlü bağlar kurdukları, 3.kuşak örgütlere doğru değişim sürecinde ise, sözkonusu güçlü bağların oranının azaldığı görülmektedir. Dolayısı ile, H1 kabul edilmiştir.

6.2. Aracılık analizi

Çalışmamızda girişimciler örgütleri kuran kişilerdir. Girişimci olarak bu kişilerin kendi işlerini kurarken diğerlerinin arasında konumlanma derecelerinin yüksek olması şaşırtıcı değildir. Girişimciler, sadece yeni uygulamalar yaratan vizyon sahibi aktörler değil aynı zamanda sahip oldukları fikirleri diğerlerini işbirliğine sevk edecek şekilde kullanan aktörler olarak tanımlanmaktadır (Fligstein, 2001). Özellikle eylemlerinde başarılı olabilmek için kuracakları ortaklıklar ve işbirlikleri son derece önemlidir. Bu durum, tablo:6'da da görüldüğü gibi, birinci kuşakta en yüksek aracılık skoru elde edenlerin girişimcilerin kendisinin olması ve aktörlerin kendilerinin alanda güç sahibi olmaları fikrini desteklemektedir.

Tablo 6: 1.kuşak Aracılık Skorları

	Aktörler	Size	Pairs	HBI0
1	Vehbi Koç	179.000	15.931.000	189.000
2	Rahmi Koç	19.000	171.000	96.000
5	Sadullah Aktar	17.000	136.000	66.000
6	Hacı Mustafa	17.000	136.000	66.000
173	Can Kıraç	11.000	55.000	24.000
86	TÜSİAD	7.000	21.000	8.000

Tablo 7: 2.kuşak Aracılık Skorları

	Aktörler	Size	Pairs	HBI0
65	Nejat Eczacıbaşı	62.000	1.891.000	252.000
171	John McArthur	30.000	435.000	173.000
2	Vehbi Koç	25.000	300.000	163.000
1	Rahmi Koç	66.000	2.145.000	123.000
58	Sakıp Sabancı	49.000	1.176.000	120.000
49	Suna Kıraç	20.000	190.000	78.000
3	Mustafa Koç	20.000	190.000	72.000
157	Helmut Maucher	11.000	55.000	43.000
13	TÜSİAD	8.000	28.000	16.000
166	Wayne Booker	7.000	21.000	14.000
51	Erdoğan Gönül	16.000	120.000	13.000
52	İnan Kıraç	16.000	120.000	13.000
53	Can Kıraç	16.000	120.000	13.000
64	Sabancı holding	8.000	28.000	13.000
21	Robert Koleji	4.000	6.000	3.000
164	ERT	3.000	3.000	3.000

Tablo 8: 3.Kuşak Aracılık skorları

	Aktörler	Size	Pairs	HBI0
72	Mustafa Koç	39.000	741.000	214.000
4	Güler Sabancı	29.000	406.000	136.000
222	Peter Sutherland	29.000	406.000	124.000
182	Alessandro Prufomo	16.000	120.000	110.000
1	Sakıp Sabancı	27.000	351.000	86.000
140	Helmut Maucher	9.000	36.000	34.000
201	Sanford Weill	25.000	300.000	31.000
149	Wayne Booker	8.000	28.000	25.000
35	TÜSİAD	6.000	15.000	5.000
197	Dieter Urban	6.000	15.000	5.000
199	Heinrich von Pierer	6.000	15.000	5.000
71	Bilderberg	4.000	6.000	3.000
171	John McArthur	3.000	3.000	3.000

Diğer taraftan, ikinci ve üçüncü kuşaklara ait aracılık analizlerinde dikkati çeken önemli bulgu, birey düzeyinde devreye giren aracı aktörlerin birinci kuşaktan üçüncü kuşağa doğru değişimidir. Aracılık skorlarına göre, 1.kuşaktan 3.kuşağa doğru iş sahiplerinin değişimi,

örgütlerarası ağdüzeneklerinde aracı aktörlerin oranını arttırmaktadır. Bu durumda, H2 kabul edilmiştir.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmada, ağdüzeneği kuramı araştırmalarında gözardı edilen değişim konusuna açıklama getirmek amacıyla örgütlerde girişimciden, ikinci ve üçüncü kuşağa doğru gerçekleşen sahiplik değişiminin, örgütlerarasında kurulan sosyal ağdüzeneklerini nitelik ve nicelik açısından ne şekilde değiştireceğine odaklanılmıştır.

Analiz sonuçları, çalışmada ileri sürülen önerileri desteklemektedir. İş sahiplerinin, girişimciden üçüncü kuşağa doğru değişiminin, örgütlerarası ağdüzeneklerinin niteliklerinin değişimine etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, iş sahiplerinin girişimciden üçüncü kuşağa değişimi, örgütlerarası düzeydeki güçlü bağların oranını azaltmaktadır. Aynı zamanda, sahiplik değişimi ile örgütlerarası düzeydeki ağ ilişkilerinde aracı aktörlerin sayısının arttığı da belirlenmiştir. Bu noktada, sahiplik değişimi sürecinde, yeni kuşaklarda yapısal boşlukların ve aracıların öneminin artacağı fikri desteklenmektedir. Örgütlerde kuşaklar arasındaki değişimlerin ağdüzenekleri yapılarının güncellenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu araştırmanın sonuçlarında yer almaktadır. Dolayısı ile örgütlerin diğer örgütlerle oluşturdukları ilişkilere dair bazı görüşler bu çalışmanın sonuçlarına göre ileri sürülebilir. Ağdüzeneklerinin evrilmesi ve aktörlerin konumlarının değişmesi söz konusu olduğunda ağdüzeneklerinden elde edilen faydaların zamanla ortadan kalkabileceği veya farklılaşabileceği de gözlemlenmektedir. Ağdüzeneklerinin nasıl evrildiği, sürdürülebilirlik ve değişimi nasıl yansıttıklarına ilişkin de sonuçlar elde edilmektedir.

Araştırmanın bulguları, örgütlerarası ağdüzeneklerinin evrilmesi açısından ele alındığında örgütlerin kurucuları olan girişimcilerin örgütün kuruluş aşamasında güçlü bağlarının oranının yüksek olması kapalı ağdüzeneklerinde güvene dayanan ilişkilerin ağırlıklı olması fikrini desteklemektedir. Birinci kuşaklarda ortaya çıkan güçlü bağlar ve kapalılık zamanla örgütlerin dışarı ile bağlantılarının azalmasına neden olacağından, yeni kuşaklarda yapısal boşlukların ve aracıların önemi artmaktadır. Kurucuyu takip eden, ikinci ve üçüncü kuşakların değişimleri ile, önceden kurulmuş olan yerleşik ilişkiler öncelikle kol mesafesi ilişkilere ve sonrasında aracılık bağlantılarının önem kazandığı bağlantılara doğru değişim göstermektedir.

Sosyal ağdüzeneği kuramı yazınında değişim konusuna dair çalışmaların yetersizliği çalışmanın göz önünde bulundurulması gereken kısıtlarından ilkidir. İkinci önemli kısıt, özellikle birinci kuşakların kendi aralarında tarihsel olarak önemli farklılıklar gözlemlendiği için, değişime dair araştırmada farklı değişkenler kullanılarak dönemsel ayrımlar üzerinden değerlendirmeler yapılması konusu araştırma dışında bırakılmıştır. Araştırmanın veri toplama ve analiz sürecindeki sınırlılık ise, araştırma için toplanan verinin büyüklüğünden kaynaklı bir kısıt olarak, sadece ikincil veri kaynaklarından yararlanılması olabilir.

Gelecekteki araştırmalar için bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Değişim konusunda içsel dinamiklere göz önünde bulundurularak, aktörlerin ağdüzeneklerinin değişiminde eyleyen rolleri üstlenmelerinin, değişime dair ne tür açılımlar sunabileceğine odaklanılabilir. Diğer önemli bir araştırma önerisinin çerçevesini, değişimin kaynakları ve gücü elinde tutan, merkezde yer alan aktörler tarafından mı yoksa çevrede konumlanan yeterli kaynakları olmayan ama farkındalığı olan aktörler tarafından mı daha etkili gerçekleştirilebileceğine odaklanılması oluşturabilir. Son olarak, ağdüzeneklerinin değişiminin radikal ya da aşamalı olarak nasıl gerçekleşeceğine ilişkin tasarlanabilecek bir diğer araştırma konusu gelecek araştırmalar için önerilebilir.

KAYNAKLAR

Ahuja,G.,Soda,G ve Zaheer,A.(2012), "The Genesis and Dynamics of Organizational Networks", Organization Science, 23 (2), pp 434-448.

Brass,D.L.,Galaskiewicz,J.,Greve,H., ve Tsai, W. (2004), "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective", Academy of Management Journal, 47 (6), pp 795-817.

Bruggeman, Jeroen. (2008),Social Networks: An Introduction, Routledge, UK.

Borgatti,S.P.Mehra,A.,Brass J.D. ve Labianca,G. (2009), Network Analysis in the Social Sciences. http://www.steveborgatti.com/papers/SNA_Review_for_Science.pdf

Borgatti,S.P ve Halgin,D.S.(2011), "On Network Theory",Organization Science, 22(5), pp 1168- 1181.

Borgatti,S.P ve Foster,P.C.(2003), "A network paradigm in organizational research: A review and typology", Journal of Management, 29 (6), pp 991-1013.

Bueno,E.,Salmodor,P.M ve Rodriguez, O. (2004), "The role of social capital in today's Economy", Journal of Intellectual Capital, 5(4), pp 556-574.

Burt,R.S.(1992), Structural Holes: The social structure of competition, Harvard University Press. UK.

Burt,R.S.(2010), "Neigbour Networks: Competitive Advantage Local and Personal", Oxford University Press.

Burt,R.S.(2008), "Gossip and Reputation". http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.burt/research.

Burt,R.S.(2005), Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital, Oxford.UK.

Fligstein,N. (2001), Social skill and the theory of fields.

http://www.irle.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01_01.pdf.

Gargiulo, M ve Benassi,M.(2000), "Traped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital", Organization science, 11 (2), pp 183-196.

Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", American Journal of Sociology, (91), pp 481-510.

Greve, A ve Salaff, J. W.(2003), "Social networks and entrepreneurship", Entrepreneurship": Theory & Practice, 28/1, pp 1-22.

Gulati, R. ve Gargiulo,M. (1999), "Where do interorganizational networks come from?", American Journal of Sociology, 104(5), pp 1439-1493.

Hallen,B.J. (2008), "The Causes and Consequences of the Initial Network Positions of New Organizations:

From Whom Do Entrepreneurs Receive Investments?", Administrative Science Quarterly,53 (4),pp 685-718.

Hanneman,R.A ve Riddle,M. (2005), "Introduction to social network methods"

http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/.

Hite, J. M. ve Hesterly,W.S. (2001), "The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the Firm",Strategic Management Journal, 22(3), pp 275-286.

Kadushin, C. (2002), "The motivational foundation of social networks",Social Networks, 24, (1), pp 79–91.

http://home.earthlink.net/~ckadushin/Texts/motivation.pdf.

Kenis,P ve Oerlemans,L.(2007), "The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation", http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=93185

Lin, N.(2005), "A Network theory of social Capital". http://sociology.cnnu.edu.tw/Chinese/speech/paper- final-041605.pdf.

Mariotti,F ve Delbridge,R. (2012), "Overcoming network Overload and Redundancy in Interorganizational

Networks: The roles of potential and latent ties", Organization Science, 23(2), pp 511-528.

McEvily,B. ve Zaheer,A.(1999), "Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities",

Strategic Management Journal, 20 (12), pp 1133-1156.

Podolny,J.M. (2001), "Networks as the Pipes and prisms of the market", The American Journal of sociology, 107 (1), pp 33-60.

Podolny,J.M.(2005), "Status and Signals.A Sociological study of market competition", Princeton University Press.UK.

Sargut, A.S.,Varoğlu,K.A.,. Özen,Ş.Oğuz,F.Sözen,C.H., Yeloğlu,O.ve Sağsan,M. (2007), "Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Devlete Bağımlılık ve Merkez-Çevre İkiliğinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi",TÜBİTAK Projesi.

Sargut,A.S. (2006), "Sosyal sermaye:Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi?" Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 12, pp 1-13.

Scott,J.C.(2002), "Introduction".Scott, J.C. (Der) Social networks: Critical concepts in Sociology.London:Routledge, pp 1-23.

Sözen,C. ve Gürbüz,S.(2012), "Örgütsel Ağlar". Sözen,C ve Basım,H.N (Der) Örgüt Kuramları, Beta Yayıncılık.

Stokman,F.N ve Doreian,P. (2003), "Evolution of Social Networks: Processes and Principles". http://www.stokman.org/artikel/97Dore.EvoSNPro%26Prin.ESN.pdf.

Uzzi,B.(1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect", American Sociological Review, 61 (4), pp 674-698.

Yıldırım-Öktem,Ö. (2010), "Generational Differences In Involvement of Family Members in Governance and Management of Turkish Family Business Groups and Background Characteristics of Family Members", Boğaziçi Journal, 24 (1-2), pp: 41-66.

Zaheer,A ve Soda,G. (2009), "Network Evolution: The Origins of Structural holes", Administrative Science Quarterly, 51, pp 1-31.

ÖRGÜTSEL UNUTMANIN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Mehmet ERYILMAZ, Uludağ Üniversitesi, mehmetery@uludag.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada bilgi yönetimi yazınında örgütsel öğrenme ile mukayese edildiğinde göreli olarak daha az çalışılmış bir noktaya, "örgütsel unutma" kavramına odaklanılmaktadır. Araştırmanın temel gayesi örgütsel unutmanın öncüllerini, ardıllarını ve nasıllarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, araştırma sorularına yarı yapılandırılmış görüşmelerden toplanan ve örgütlerin dokümanlarının incelenmesiyle elde edilen veriyle cevap aranacaktır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel unutma, nitel araştırma, yarı-yapılandırılmış görüşme, Türkiye.

1. ÖRGÜTSEL UNUTMA

Yazında her ne kadar örgütsel öğrenme kuramları ve örgütsel öğrenmenin diğer benzer kavramlardan temel farkları konusunda tam bir mutabakat mevcut değilse de (Fiol ve Lyles, 1985), örgütsel öğrenmenin, bu süreci hakkıyla ifa eden örgütler için birçok faydalar yaratabileceğine dair iddialar ve bulgular oldukça yoğundur. Örneğin Lynn *vd.* (1997) yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme ve yeni ürün başarısı arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Bir diğer çalışmada ise tek döngülü öğrenmenin kısa vadede, çok döngülü öğrenmenin is uzun vadede örgüte çalışanlar tarafından sunulan öneri miktarlarını ciddi anlamda arttıracağı ileri sürülmektedir (Arthur ve Aiman-Smith, 2001).

Öte yandan bilgi yönetimi yazınının göreli olarak üvey evlat muamelesi gören yakasını ise "Örgütsel Unutma (Organizational Forgetting)" çalışma alanı oluşturmaktadır. Bugün incelendiğinde örgütsel unutmanın kavramsallaştırılmasına ve operasyonel hale getirilmesine dair pek az şeyin bilindiği hemen dikkatleri çekmektedir (Akgün *vd.*, 2007). Aslında, 1970 ve 1980'lerden bu yana üretim yönetimi ve örgüt kuramı alanından az sayıda araştırmacının kavram üzerine çalışmalar yaptıkları düşünülürse (Fernandez ve Sune, 2009), alanın çok da genç bir çalışma sahası olmadığı aşikârdır. Ancak konuya ilginin 2000'li yıllar ile birlikte tekrar yükselişe geçtiğini söylemek pek de yanlış olmayacaktır.

Örgütsel unutma, örgütün sahip olduğu, çeşitli düzeydeki yeni kazanılmış veya yerleşik halde bulunan bilgiyi bilinçli olarak terk etmesi veya istem dışı olarak kaybetmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Martin de Holan ve Phillips, 2004a). Bu çalışma sahasındaki araştırmacılarının ısrarla vurguladıkları nokta, örgütsel unutmanın da kimi zaman tıpkı örgütsel öğrenme gibi kuruma faydalı olabileceğidir. Tanımdan da anlaşılabileceği gibi örgütsel unutma kavramı için durumun bilinçli veya istem dışı olmasına ve unutulan bilginin yeni edinilmiş veya örgütte uzun süredir mevcut olan bir bilgi olmasına göre bir tipoloji yaratmak mümkündür. Nitekim Martin de Holan ve Phillips (2004b, 2004c); uzun süredir var olan ve istem dışı kaybedilen bilgiyi tanımlamak için "Hafıza Aşınması (Memory Decay)", uzun süredir var olan ancak bilinçli olarak unutulan bilgiyi tanımlamak için "Öğrenilmiş Bilgiyi Terketme (Unlearning)", yeni edinilmiş ve istem dışı kaybedilen bilgiyi tanımlamak için "Tutmada Başarızlık (Failure to Capture)" ve nihayetinde, yeni kazanılmış ve bilinçli olarak terk edilen bilgiyi tanımlamak için ise "Kötü Huylardan Kaçınma (Avoding Bad Habits)" ifadelerini kullanmışlardır. Özellikle örgütün bilinçli tercihleri sonrasında gerçekleşen iki örgütsel unutma türü kurumlar için stratejik görünmektedir.

2. YÖNTEM

Bu doğrultuda, kuramın alt yapısını güçlendirmek ve fenomeni daha kuvvetli idrak edebilmek adına bir nitel araştırma gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Araştırmada veri toplamak için "Yarı-Yapılandırılmış Görüşme" (Yıldırım ve Şimşek, 2005) yöntemi kullanılacaktır. Bu görüşmeler esnasında örgütlerin yaşadığı bilinçli ve istem dışı unutmaların öncülleri ve ardılları ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca çalışma "nasıl?" sorusuna da cevap bulmak arzusundadır. Bu bağlamda araştırmacı özellikle bilinçli unutmanın örgütlerde hangi süreçler vasıtasıyla gerçekleştirildiğine ışık tutmaya gayret edecektir. Öncelikle, fenomeni netleştirmek adına hazırlanacak sorulardan oluşacak ve görüşmeler esnasında kullanılacak "görüşme formu"nun bir pilot uygulaması yapılacaktır. Ardından Bursa'daki büyük ölçekli otomotiv firmalarının üst düzey yöneticileri ile yüzyüze ve yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilecektir. Büyük ölçekli örgütler tercih edilecektir çünkü bu örgütlerde unutmanın bilinçli bir strateji olarak kullanılma ihtimallerinin KOBi'lere kıyasla daha yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Bu görüşmeler esnasında çalışmanın bilimsel kalitesini yükseltmek adına "katılımcı teyidi", "sosyal bariyerlerin kaldırılmasına yönelik çalışmalar" (King, 1994), "tekrarlı görüşmeler", "alternatif soru ve sondaların hazırlanması" (Boddy, 2005; King, 1994; Patton, 2002) gibi bazı geçerlilik ve güvenilirlik taktiklerinden faydalanılacaktır. İlaveten, elde edilen verilerin doğruluğunu teyit etmek adına, alternatif veri toplama yöntemlerinden (gözlem, doküman incelemesi vb.) yararlanılacaktır (Ambert *vd.,* 1995). Araştırmaya katılacak yönetici sayısını ise cevapların kendisini tekrarlamaya başladığı nokta, Glaser ve Strauss (1967)'un ifadesiyle "doyum noktası (saturation point)" tayin edecektir.

KAYNAKÇA

Akgün, A.E., Lynn, G.S. ve Byrne, J.C. 2006. Institutional resistance to organizational change: denial, inaction and repression. ***Journal of Behavioral Economics***, 16: 917-931.

Akgün, A.E., Byrne, J.C., Lynn, G.S. ve Keskin, H. 2007. Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. ***Journal of Organizational Change Management***, 20(6): 794-812.

Ambert, A.M., Adler, P.A., Alder, P. ve Detzner, D.F. 1995. Understanding and evaluating qualitative research. ***Journal of Marriage and the Family***, 57(4): 879-893.

Arthur, J.B. ve Aiman-Smith, L. 2001. Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions overtime. ***Academy of Management Journal,*** 44(4): 737-754.

Benkard, C.L. 2000. Learning and forgetting: the Dynamics of aircraft production. ***American Economic Review***, 90: 1034-1054.

Boddy, C. 2005. A rose by any other name may smell as sweet but "group discussion" is not another name for a "focus group" nor should it be. ***Qualitative Market Research: An International Journal*****,** 8(3): 248-255.

Brunsson, K. 1998. Non-learning organizations. ***Scandinavian Journal of Management***, 14: 431-432.

Carmona, S. ve Grönland, A. 1998. Learning from forgetting: an experiental study of two European car manufacturers. ***Management Learning,*** 29: 21-38.

Fernandez, V. ve Sune, A. 2009. Organizational forgetting and its causes: an empirical research. ***Journal of Organizational Change Management***, 22(6): 620-634.

Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. 1985. Organizational learning. ***The Academy of Management Review,*** 10(4): 803-813.

Globerson, S. ve Levin, N. 1987. Incorporating forgetting into learning curves. ***International Jouınal of Operations and Production Management,*** 7(4): 80-94.

King, N. 1994. The qualitative research interview. Cassell, C. ve Symon, G. (Ed), ***Qualitative Methods in Organizational Research***. Sage Publications, London: 14-37.

Lei, D., Slocum, J.W. ve Pitts, R.A. 1999. Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. ***Organizational Dynamics***, 27: 24-38.

Lynn, G.S., Simpson, J.T. Simpson ve Souder, W.E. 1997. Effects of organizational learning and information-processing behaviors on new product success. ***Marketing Letters*****,** 8(1), 33-39

Martin de Holan, P. ve Phillips, T.B. 2004a. Organizational forgetting as strategy. ***Strategic Organization***, 2(4): 423-433.

Martin de Holan, P. ve Phillips, T.B. 2004b. Managing organizational forgetting. ***MIT Sloan Management Review***, 45(2): 45-51.

Martin de Holan, P. ve Phillips, T.B. 2004c. Remembrance of things past?: The Dynamics of organizational forgetting. ***Management Science***, 50(11): 1603-1613.

Nystrom, P.C. ve Starbuck, W. 1984. To avoid organizational crises. ***Organizational Dynamics***, 12(4): 53-76.

Sherwood, D. 2000. The unlearning organization. ***Business Strategy Review***, 11(3): 31-40.

Patton, M.Q. 2002. ***Qualitative Research and Evaluation Methods.*** Thousad Oaks: Sage Publications, Third Edition.

Starbuck, W.H. 1996. Unlearning ineffective or obsolote technologies. ***International Journal of Technology Management,*** 11: 725-737.

Tsang, E.W.K. 2008. Transferring knowledge to acquisation joint ventures: An organization unlearning perspective. ***Management Learning***, 39: 5-20.

Tsang, E.W.K. ve Zahra, S.A. 2008. Organizational unlearning. ***Human Relations***, 61(10): 1435-1462.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2005. ***Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.*** Ankara: Seçkin Yayınevi.

20. OTURUM

Girişimcilik Boyutları

Uluslararası Girişimcilik ve İhracat Pazar Performansı: Türkiye'deki İhracatçı İşletmeler
Aytuğ SÖZÜER, Gültekin ALTUNTAŞ, Fatih SEMERCİÖZ

Türkiye'de Girişimcilik Çalışmalarının Odağı Nedir? Yazın Üzerine Bir İnceleme
Müge Leyla YILDIZ, Gül ESER

Bireysel Girişimcilik, Düzenleyici Odaklar Kuramı ile Açıklanabilir Mi? Emlak Sektöründe Bir Uygulama
Aykut Arslan

Sosyal Girişimcilik: Kitle Fonlama Platformları Üzerine Bir Araştırma
Deniz Kantur

ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK VE İHRACAT PAZAR PERFORMANSI: TÜRKİYE'DEKİ İHRACATÇI İŞLETMELER

Aytuğ SÖZÜER, İstanbul Üniversitesi, aytug.sozuer@istanbul.edu.tr
Gültekin ALTUNTAŞ, İstanbul Üniversitesi, altuntas@istanbul.edu.tr
Fatih SEMERCİÖZ, İstanbul Üniversitesi, fsemerci@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki ihracatçı işletmelerin uluslararası girişimciliği ile ihracat pazar performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, araştırma "işletmelerin ihracat pazarlarındaki başarıları ile uluslararası girişimcilik özellikleri ilişkili midir?" ve "uluslararasılaşma düzeyi ihracat pazar performansını farklılaştıran bir unsur mudur?" sorularına cevap aranmaktadır. Uluslararası girişimcilik kavramının kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde ele alındığı araştırmanın, gözlemlenen işletmelerin Türkiye'deki herhangi bir coğrafi bölge veya sektöre bağımlı olmaması dolayısıyla, tasarım açısından özgün değer taşıdığı düşünülmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yönetsel meselelerine ışık tutacağı beklenen çalışmada, temel olarak yurtdışı pazarlara dönük girişimciliğe dair yönelim ve davranışların, ihracat performansına olumlu etkisi olduğu işaret edilmekte; uluslararasılaşma düzeyi yüksek işletmeler ile henüz bu düzeye erişmemiş işletmeler arasında ihracat pazar performansı açısından anlamlı farklılık olduğu gösterilmektedir.

Anahtar kelimeler: Uluslararası girişimcilik, ihracat performansı, girişimcilik yönelimi

1. GİRİŞ

İşletmelerin uluslararasılaşma baskısına karşı verdiği tepkiler, yönetim ve organizasyonla ilgili akademik çalışmalara yeni alanlar açmaktadır. Odağını çokuluslu işletmelerin oluşturduğu *uluslararası yönetim* ile genellikle yeni kurulan işletmeler ve aile işletmeleriyle ilgilenen *girişimcilik* yazının kesişim alanında yer alan *uluslararası girişimcilik* (McDougall ve Oviatt, 2000:902) sıkça atıf yapılan tanımıyla "gelecekteki mal ve hizmetlerin yaratılması için -ulusal sınırların ötesindeki- fırsatların keşfedilmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi ve ayırt edilen fırsatlardan yararlanılması" (Oviatt ve McDougall, 2005:540) şeklinde ifade edilmektedir.

Uluslararası girişimcilik kavramına yönelik akademik ilgi 1990'lardan itibaren hızla artmıştır. *Entrepreneurship Theoryand Practice* (1996, Summer; 2013, November), *Academy of Management Journal* (2000, 43/5), *International Business Review* (2005, 14), *European Management Journal* (2008, 26) gibi alanın önde gelen akademik yayınları, konu üzerine özel sayılar yayınlamış; *Journal of International Entrepreneurship* dergisi de uluslararası girişimcilik temasıyla 2003 yılında yayın hayatına başlamıştır. Ayrıca, Jones ve meslektaşları (2011), 1989-2009 yılları arasında uluslararası girişimcilik konulu 323 makaleyi tematik açından incelemiş; Kraus (2011), 1999-2009 döneminde konuyla ilgili yayınlanan makalelerde yer alan 2.659 atfın analizini gerçekleştirmiş; Kiss ve meslektaşları (2012) ise gelişmekte olan ekonomilerde uluslararası girişimcilik üzerine 2011 yılına kadar yazılmış 88 makaleyi bilimsel açıdan irdelemiştir. Sözü edilen örnekler, uluslararası girişimciliğin yeni gelişen ve ilgi çeken bir akademik araştırma alanı olduğunu işaret etmektedir.

2000 ve 2012 yılsonu verileri karşılaştırıldığında, Türkiye'nin yurtdışına yapılmış doğrudan yatırım stokunda dünyadaki payının %183 (UNCTAD, 2013); dünya mal ticaretindeki payının da %93 (WTO, 2013) oranında arttığı görülmektedir. Uluslararası girişimcilik bakış açısıyla, Türkiye'deki işletmelerin uluslararası anlamda faaliyetlerini çoğalttığı öne sürülebilir

Çalışmanın veri toplama aşamasındaki değerli desteklerinden dolayı, Türkiye İhracatçılar Meclisine teşekkür ederiz.

ve bu durum, gelişmekte olan ekonomiler bağlamında, akademik açıdan değerli bir araştırma konusu ve sahası sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki işletmelerin uluslararası girişimcilik özellikleri ile ihracat pazar performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda, bu araştırma, "işletmelerin ihracat pazarlarındaki başarıları ile uluslararası girişimcilik özellikleri ilişkili midir?" ve "uluslararasılaşma düzeyi, ihracat pazar performansını farklılaştıran bir unsur mudur?" sorularına cevap aramaktadır. Metnin devamında, öncelikle kavramsal çerçeve ışığında araştırma hipotezleri oluşturulacak, ardından araştırma yöntemi aktarılacak ve sonuçta çalışma bulguları özetlenecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZLER

2.1. Girişimcilik ve Yurtdışı Pazar Performansı

Genel işletmecilik bağlamında girişimcilik; büyüme, yenilikçilik, esneklik gibi özelliklerle ilişkilendirilirken; girişimcilik yazını, ana hatlarıyla bir girişimin *neden*, *nasıl* yapıldığı ve sonuçta *ne* olduğuyla ilgilenmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990:17-18). Bir yandan da, akademik araştırmalar girişimcilik ile örgütsel performans arasında olumlu ilişkiler öne sürmektedir (ör. Covin ve Slevin, 1991). Benzer biçimde, girişimcilik özellikleri ile işletmelerin uluslararası faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara da sıkça rastlanmaktadır. Bu ilişkiye dayanak sağlayan kuramsal altyapılardan birisinin, kaynak temelli yaklaşım olduğu görülmektedir (ör. Knight, 2001; Kropp vd., 2006; Lisboa vd., 2011).

Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin sahip olduğu kaynaklardaki farklılıkların, izlenilen strateji ve gösterilen performansı açıklayan önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Barney, 1991). Söz konusu yaklaşım bağlamında, işletmeye özgü varlık, deneyim, teknoloji ve benzeri kaynaklar, işletmenin rekabet üstünlüğünün temel unsuru olarak kabul edilmektedir (ör. Barney, 1991; Peteraf, 1993). İşletmenin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin koordine edilerek zamanla örgütsel rutin ve uygulamalar haline getirilmesi ve bu sayede kaynakların en iyi şekilde kullanılması, işletme performansını belirleyici yetkinlikleri oluşturmaktadır (Teece vd., 1997: 518). Bu mantıkla, önemli bir yetkinlik olarak kabul edilebilecek girişimciliğin, işletmenin yurtdışı pazar faaliyetlerindeki performansı etkilemesi de doğal gözükmektedir.

Strateji yazınında girişimcilik olgusu ilk başlarda içerikle, yani "hangi yeni işe girmeli?" sorusuyla ilgilenmiş; konu geliştikçe dikkat, girişimcilik *süreçleri* üzerinde toplanmaya başlamıştır. Burada sözü edilen süreçler, yeni teknolojilerin denenmesine, yeni ürün/pazar fırsatlarının değerlendirilmesine veya riskli yatırımların planlanmasına imkân sağlayacak yöntem, uygulama ve yönetim tarzlarını içermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:136). Bu doğrultuda, girişimcilikte "nasıl?" sorusuna cevap arayan ve süreçlere odaklanan bir yaklaşımın, yönetim pratiğini anlamak ve geliştirmek adına, işletme okulu için en doğru tercih olduğu ileri sürülmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990:21).

Yeni bir işe girmeye yol açan girişimcilik süreçlerini, Lumpkin ve Dess (1996: 136) *girişimcilik yönelimi* olarak ifade etmiştir. Yazarlar, girişimcilik yönelimi kavramını oluşturan boyutları; bağımsız hareket etme eğilimi, yenilik yapma ve risk alma iştahı, rakiplere yönelik saldırgan tutum ve piyasa fırsatlarına karşı öncü yaklaşımlar biçiminde belirlemişlerdir. Bazı yazarlar, sözü edilen boyutların tümünü aynen yansıtmasa da (ör. Covin ve Slevin 1989; Miller 1983), girişimcilik yönelimi, genel olarak, öncü veya tutucu çizgisinde değerlendirilmektedir (Okpara, 2009:1284). Bu tanımlardan yola çıkarak, *uluslararası girişimcilik* kavramı da, işletmenin değer yaratmak (McDougall ve Oviatt, 2000:903) veya rekabet üstünlüğü sağlamak (Zahra ve George, 2002:11) için ulusal sınırların dışındaki pazarlarda fırsatların keşfedilmesi ve bunlardan yararlanılması olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası pazar faaliyetlerinin en önemli unsurlarından biri ihracattır. İhracat performansının belirleyicileri üzerine yapılan yazın incelemeleri dikkate alındığında (ör. Aaby ve Slater, 1989; Chetty ve Hamilton, 1993; Dean vd., 2000; Katsikeas vd., 2000; Leonidou vd., 2002; Zou ve Stan, 1998), işletme özelliklerinin etkili olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Uluslararası girişimciliğin işletmeye özgü önemli bir yetkinlik olmasından hareketle, bu çalışmanın ilk önermesi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1. İşletmelerin yabancı pazarlara yönelik uluslararası girişimciliği ile yabancı pazarlardaki performansları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

2.2. Uluslararasılaşma ve Yurtdışı Pazar Performansı

İşletmelerin uluslararasılaşması kavramı, işletmelerin ülke sınırlarının ötesindeki pazarlarda iş faaliyetlerini geliştirmelerini ifade etmektedir. İşletmeler, büyüme, tek pazar riskinden kaçınma, verimliliği artırma gibi sebeplerle yurtdışına açılmakla beraber; bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, ticari engellerin görece azalması, ulaştırma imkânlarının artması da uluslararasılaşma sürecini hızlandırmaktadır. İşletmecilik yazınında, uluslararasılaşma kavramı; safha modeli, içselleştirme kuramı, işlem maliyeti, eklektik paradigma, uluslararası şebekeler, uluslararası yeni girişimler, küresel doğanlar ve yakın dönemde de kaynak temelli yaklaşımla açıklanmaya çalışılmaktadır (Ruzzier vd., 2006). Öte yandan, örgütsel öğrenme kuramı da (March, 1991) işletmelerin yeni fırsatlar keşfetme ve keşfedilen fırsatlardan yararlanma davranışlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Lisboa, 2011:1276). Örgütsel öğrenme, işletmenin geçmişteki çıkarımlarını gelecekteki davranışlarına yön verecek süreçlere dönüştürmesi (Levitt ve March, 1988:320) biçiminde ele alındığında, daha iyi öğrenen işletmelerin, daha etkin ve verimli olmasının beklendiği anlaşılmaktadır.

Uluslararasılaşma bağlamında, deneyim, önemli bir diğer unsurdur. İşletmelerin bağlantı kurduğu pazarlar ve buralarda iş yapma biçimleri çeşitlendikçe, dış ticaret mekanizmalarını anlayışları ve ilişki çevreleri gelişecek, dolayısıyla da faaliyet etkinlikleri artacaktır (Madsen, 1989:50). Keza, yazında, uluslararasılaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara sıkça rastlanmaktadır. Araştırmalar, sözü edilen ilişkinin yönü hakkında çeşitli sonuçlar verse de, bu çalışmalar sıklıkla işletmenin *genel* performansı üzerinde durmakta ve ihracat pazar performansına yönelik kavrayışı artırmaya özel bir önem atfetmemektedir (Papadopoulos ve Martin, 2010:393). Bu noktada, Cadogan ve meslektaşlarının (2002) işletmelerdeki ihracat satışının, toplam gelirler içindeki oranı ile ihracat performansı arasında bulduğu ilişkiden de hareketle, çalışmanın ikinci önermesi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Hipotez 2. Uluslararasılaşma aşamasını geçmiş işletmelerle henüz bu aşamaya gelmemiş işletmeler arasında ihracat pazar performansı bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığının verilerine göre, 2012 yılında, Türkiye'de mevcut ihracatçı işletme sayısı 56.440'tır (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2014). Sözü edilen işletmeler "5910 sayılı Türkiye İhracatçılar Meclisi ile İhracatçı Birliklerinin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun" çerçevesinde örgütlenmiş ihracatçı birliklerine üye olmak zorundadırlar. Bu yapı çerçevesinde, Türkiye çapında 26 ihracatçı sektörü kapsayan 60 ihracatçı birliği mevcuttur. Bu araştırmanın örneklemi de yargısal açıdan, 60 ihracatçı birliğinin yönetim kurullarını oluşturan 660 işletme olarak belirlenmiştir.

Veriler bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. İşletmelere ilk önce telefonla ulaşılmış, işletmelerin genel müdürleri veya onların yönlendirdiği ihracatla ilgili yöneticilerinden elektronik ortamda hazırlanan anket formlarını cevaplamaları istenmiştir. Bu süreçte, ihracatçı birliklerinin çatı kuruluşu olan Türkiye İhracatçılar Meclisinin (TİM) yazılı ve sözlü desteği alındığı için ankete katılım oranı oldukça yüksektir.

Araştırma kapsamında, işletme büyüklüklerinin olası etkilerinden sakınmak için 10 kişiden az veya 250 kişiden fazla eleman çalıştıran işletmeler listeden ayıklanmış; ayrıca yabancı ortaklı olan ve ihracata son bir yıl içinde başlayan işletmeler de örneklemden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, veri setini, kullanılabilir 437 ihracatçı işletme oluşturmaktadır.

3.2. Ölçekler

Uluslararası girişimcilik alanında yapılan çalışmalar çoğalmakla beraber, bu değişkeni anlamaya yönelik ölçeklerin sınırlı kalması oldukça dikkat çekidir. Sözü edilen açığı gidermek adına, Dimitratos ve meslektaşları (2012) uluslararası girişimciliği işlevselleştirmeye çalışmış; daha önce sözü geçen *girişimcilik yönelimi* kavramını da içeren, *uluslararası girişimcilik kültürü* adını verdikleri altı boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; (i) uluslararası girişimcilik yönelimi, (ii) uluslararası pazar yönelimi, (iii) uluslararası motivasyon, (iv) uluslararası öğrenme yönelimi, (v) rakiplerle uluslararası şebekeleşme yönelimi ve (vi) rakip olmayanlarla uluslararası şebekeleşme yönelimi olarak tanımlanmıştır. Sözü edilen unsurları biraz açmak gerekirse; uluslararası girişimcilik yönelimi, işletmenin yurtdışı pazarlardaki yenilikçilik faaliyetlerini, risk alma derecesini ve rakiplerden önce hareket etme tutumunu yansıtmaktadır. Uluslararası pazar yönelimi, işletmenin yabancı müşterileri için yaratabileceği değere yönelik gösterdiği tavır ve davranışı ifade etmektedir. Uluslararası motivasyon, işletmedeki örgüt üyelerinin davranışsal olarak uluslararası yatırımlar için yönlendirilmesi ve güçlendirilmesiyle ilgilidir. Uluslararası öğrenme yönelimi, işletmenin yabancı pazarlar hakkında bilgiye erişebilmesi ve bu bilgiden etkin bir biçimde yararlanabilmesini yansıtmaktadır. Uluslararası şebekeleşme yönelimi, işletmenin sınır ötesi pazarlarda kullanacağı kaynaklardan ne kadarını, oluşturduğu ittifaklar, sosyal bağlantılar ve hatta rakipler gibi dış çevreler kanalıyla elde ettiğini ifade etmektedir (Dimitratos vd., 2012:709-711). Geliştirilen ölçekte 23 ifade bulunmakta ve 7'li semantik farklılık skalası kullanılmaktadır.

Evrensel olarak, diğer bir deyişle, işletme büyüklüğü, sektörü veya coğrafi bölgeden bağımsız şekilde oluşturulmaya özen gösterilen ölçeğin, çalışma amacı doğrultusunda işletmelerin uluslararası girişimciliğini değerlendirmeye uygun olduğu düşünülmüştür. Keza, Boso ve meslektaşları (2013:712) da örgütsel tamamlayıcılık bağlamında, değer yaratma fikrinin çoklu yetkinliklerin bir konfigürasyonu veya dengesi sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır.

Anket formunda işletmelerin yapısı ve ihracatçı özelliklerine dönük olarak düzenli ihracat yaptıkları ülke sayıları, süreleri, ihracatlarının toplam satışlar içindeki oranı gibi sorulara da yer verilmiştir.

Yazında, araştırmanın bağımlı değişkeni olan ihracat performansının ölçümü üzerine tartışmalar devam etmektedir (ör. Diamantopoulos ve Kakkos, 2007; Lages ve Lages, 2004; Zou vd., 1998). Bu inceleme için yansıtıcı (reflektif) bir ölçüm tercih edilmiş ve işletmelerin ihracat yaptıkları belirli bir pazardaki faaliyetleri, genel performansları ve beklentileri karşılama düzeyleri hakkında memnuniyet dereceleri 7'li ölçekle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.3. Analiz ve Bulgular

Örneklem grubundaki işletmelere ve ihracat durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Örneklem Grubundaki İşletmelerin Özellikleri

İhracat Yapılan Süre			**İhracat Yapılan Ülke Sayısı**		
	F	**%**		**F**	**%**
1-5 yıl	107	24,5	1	25	5,7
6-10 yıl	161	36,8	2-10	287	65,7
11-20 yıl	115	26,3	11-20	84	19,2
21 yıl ve üzeri	54	12,4	21-50	34	7,8
			51 ve üzeri	7	1,6
İhracat Yoğunluğu			**İşletme Büyüklüğü**		
	F	**%**		**F**	**%**
%25'ten az	83	19,0	10-49 çalışan	195	44,6
%25 ile %50 arası	165	37,8	50-249 çalışan	242	55,4
%50'den fazla	189	43,2			
N=437					

Uluslararası girişimcilik ölçeğinin içsel tutarlılık güvenilirliğini anlamak için Cronbach alfa (α) katsayısı hesaplanmış ve 0,777 bulunmuştur. Bu sonuç, çalışmanın devamında yapılacak temel istatistikî analizler için verilerin uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek için tüm işletme verileri kullanılmıştır, ancak ikinci hipotez testi için işletmelerin uluslararasılaşma düzeyini geçmiş ve henüz bu düzeye ulaş(a)mamış olmak üzere iki gruba ayrılması gerekmiştir. Yazında uluslararasılaşma düzeyinin belirlenmesi hakkında tartışmalar sürmekle beraber (Kuivalainen vd., 2007:255), bu çalışmada, işletmenin ihracat satışlarının toplam gelirleri içinde payı olarak tanımlanan ihracat yoğunluğunun en az %25 olması (ör. Knight ve Çavuşgil, 2004:133) ve birden çok ülkeyle iş yapma (ör. Oviatt ve McDougall, 1994:49) ölçütleri dikkate alınmıştır. Bu ölçütler doğrultusunda, 337 işletme belirlenmiş uluslararasılaşma düzeyinin üstünde, 100 işletme ise (ihracat yoğunluğu %25'ten az 83 işletme ve ihracat yoğunluğu fazla olmasına karşın, yalnızca 1 ülkeye ihracat yapan 17 işletme) henüz belirlenmiş uluslararasılaşma düzeyine ulaş(a)mamış olarak gruplanmıştır. Uluslararası girişimcilik, ihracat pazar performansı ve işletme gruplarına dair tanımlayıcı istatistik ve korelasyonlar Tablo 2'de özetlenmiştir:

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar

#	Değişkenler	N	Ortalama	St. Sapma	1	2
1	Uluslararası girişimcilik (UG)	437	4,45	0,74	1	
2	İhracat pazar performansı (İPP)	437	4,75	1,16	,353**	1
1	UG 1	337	4,50	0,72	1	
2	İPP 1	337	4,92	1,06	,361**	1
1	UG 2	100	4,26	0,77	1	
2	İPP 2	100	4,17	1,32	,256*	1

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

Çalışmada kullanılan uluslararası girişimcilik ölçeğinin sıralı ölçek olduğu kabulüyle, ilişki analizi için Spearman sıralama korelasyon katsayısı (r_s) hesaplanmıştır. Örneklemdeki 437 işletmenin tamamı için yapılan analiz sonucu %99 anlamlılık düzeyinde r_s= 0,353 olduğu görülmüştür. Bu orta düzeyde ve olumlu yönde monotonik ilişkinin belirlenmesi ile birlikte, araştırmanın "işletmelerin yabancı pazarlara yönelik uluslararası boyuttaki girişimciliği ile yabancı pazarlardaki performansları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır" biçimindeki ilk hipotezi kabul edilmiştir.

Uluslararasılaşma düzeyini geçmiş ve henüz bu düzeye ulaş(a)mamış işletmeler olarak varsayılan gruplar için benzer biçimde ilişki analizleri yapıldığında, ilk grup için r_{s1}= 0,361 (p<0,01), ikinci grup için r_{s2}=0,256 (p<0,05) olarak bulunmuştur. Gruplar arası pazar performans farkının istatistikî olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek adına Mann-Whitney U sınaması yapılmış; 0,000 anlamlılık düzeyinde, bu iki grup arasında istatistikî açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, araştırmanın "uluslararasılaşma aşamasını geçmiş işletmelerle henüz bu aşamaya gelmemiş işletmeler arasında ihracat pazar performansı bakımından bir farklılık vardır" şeklindeki ikinci hipotezi de kabul edilmiştir.

4. SONUÇ

Araştırma sonucunda, işletmelerin belirli bir yabancı pazara dönük girişimciliğinin o pazardaki başarılarında fark yarattığı ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, ihracat performansını belirleyen bir unsur olarak işletme özelliklerine vurgu yapan çalışmalarla (ör. Aaby ve Slater, 1989; Chetty ve Hamilton, 1993; Dean vd., 2000; Katsikeas vd., 2000; Leonidou vd., 2002; Zou ve Stan, 1998) uyum göstermektedir. Diğer yandan, uluslararasılaşmanın deneyim ve öğrenme yoluyla işletmelerin yabancı pazarlardaki etkinliğinde bir fark yaratabileceği tezi (ör. Cadogan vd., 2002) de güçlenmektedir. Çalışmanın, halen gelişmekte olan uluslararası girişimcilik alanındaki mevcut tartışmalara, Türkiye bağlamında bir perspektif sunarak katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, araştırmanın kapsam itibariyle, Türkiye'deki ihracatçı işletmelerin uluslararası girişimciliğini inceleyen öncü bir çalışma olmasıyla da özgün bir değer taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışma bulgularının, uluslararası iş yapan işletmelere yönetimsel öngörüler sağlama imkânı da bulunmaktadır. Araştırmada, uluslararası ticarette, sektörel veya bölgesel tercihlerden çok, işletme yönetimin süreçlerine odaklanılmış; yurtdışı pazarlarda etkin olabilmek için yenilikçilik, işbirlikleri, çalışan motivasyonu gibi unsurların önemi vurgulanmıştır. Aynı zamanda, uluslararası ticarette deneyim ve çeşitliliğin, yurtdışı pazar etkinliğinde bir fark yaratabileceği öne sürülmüştür. Bu sayede, işletmelerin değer yaratmak

ve rekabet üstünlüğü sağlamak için uluslararası girişimciliğe dair süreçleri geliştirmeleri ve uluslararasılaşma sürecine dönük adımlar atmaları önerisi getirilmektedir.

Araştırmanın kısıtları göz önüne alındığında, veri toplama yöntemi nedeniyle, işletmelerin ihracat performansını etkileyebilecek tüm değişkenlerin incelenemediği ortadadır. Araştırmada, kuramsal çerçeve sebebiyle, ağırlıklı olarak işletmeye dair özellikler üzerinde durulmuştur. Bir yandan da, çalışmanın bağımsız değişkeni olan ihracat pazar performansı, öznel ölçekle değerlendirilmek durumunda kalınmıştır. Bu gibi kısıtları gidermek ve konu hakkındaki tartışmaları genişletmek adına bundan sonraki araştırmalarla, uluslararası girişimciliğin bilişsel veya şebeke düzeyinde incelemesi, ayrıca bölge veya sektör odaklı çalışmalarla daha zengin bilgilere ulaşılması mümkün gözükmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmanın özellikle Türkiye bağlamında, uluslararası girişimcilik üzerine yapılacak görgül araştırmalara önayak olacağı ve ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aaby, N.E. ve Slater, S.F. (1989), "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88," International Marketing Review, 6(4), pp. 7-26.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17(1), pp. 99-120.

Boso, N., Stroy, V.M. ve Cadogan, J.W. (2013), "Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy", Journal of Business Venturing, 28, pp. 708-727.

Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J.A. (2002), "Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences", Journal of International Business Studies, 33(3), pp. 615-626.

Chetty, S.K. ve Hamilton, R.T. (1993), "Firm-level determinants of export performance: A meta-analysis", International Marketing Review, 10(3), pp. 26-34.

Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", Strategic Management Journal, 10(1), pp. 75-87.

Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, pp. 7-25

Dean, D.L., Mengüç, B. ve Myers, C.P. (2000), "Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: A survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms", Industrial Marketing Management, 29, pp. 461-477.

Diamantopoulos, A. ve Kakkos, N. (2007), "Managerial assessments of export performance: conceptual framework and empirical illustration", Journal of International Marketing, 15(3), pp. 1-31.

Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E. ve Nakos, G. (2012), "International entrepreneurship culture –toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship", International Business Review, 21, pp. 708-721.

Hong, W. ve Zhu, K. (2006), "Migrating to internet-based e-commerce: Factors effecting e-commerce adoption and migration at the firm level", Information & Management, 43, pp. 204-221.

Jones, M.V., Coviello, N. ve Tang, Y.K. (2011), "International entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis", Journal of Business Venturing, 26, pp. 632-659.

Kiss, A.N., Danis, W.M. ve Çavuşgil, S.T. (2012), "International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda", Journal of Business Venturing., 27, pp. 266-290.

Knight, G.A. (2001), "Entrepreneurship and strategy in the international SME", Journal of International Management, 7, pp. 155-171.

Knight, G.A. ve Çavuşgil, S.T. (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", Journal of International Business Studies, 35, pp. 124-141.

Kraus, S. (2011), "State-of-the-art current research in international entrepreneurship: A citation analysis", African Journal of Business Management, 5(3), pp. 1020-1038.

Kropp, F., Lindsay, N.J. ve Shoham, A. (2006), "Entrepreneurial, market, and learning orientations andinternational entrepreneurial business venture performance in South African firms", International Marketing Review, 23(5), pp. 504-523.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S. ve Servais, P. (2007), "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance", Journal of World Business, 42, pp. 253-267.

Lages, L.F. ve Lages, C.R. (2004), "The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement", Journal of International Marketing, 12(1), pp.36-56.

Leonidou, C.L., Katsikeas, C.S. ve Samiee, S. (2002), "Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis", Journal of Business Research, 55, pp. 51-67.

Levitt, B. ve March, J.G. (1988), "Organizational learning", Annual Review of Sociology, 14, pp. 319-340.

Lisboa, A., Skarmeas, D. ve Lages, C. (2011), "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach", Industrial Marketing Management, 40, pp. 1274-1284.

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review, 21(1), pp. 135-172.

March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science, 2(1), pp. 71-87.

Madsen, T.K. (1989), "Successful export marketing management: Some empirical evidence", International Marketing Review, 6(4), pp. 41-57.

McDougall, P.P. ve Oviatt, B.M. (2000), "International entrepreneurship: The intersection of two research paths", Academy of Management Journal. 43(5), pp. 802—906.

Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", Management Science, 29(7), July 1983, pp. 770-791.

Okpara, J.O. (2009), "Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria", Management Decision, 47(8), pp. 1281-1299.

Oviatt, B.M. ve McDougall, P.P. (1994), "Toward a theory of international new ventures", Journal of International Business Studies, 25(1), 45-64.

Oviatt, B.M. ve McDougall, P.P. (2005), "Defining international entrepreneurship and modeling speed of internationalization", Entrepreneurship Theory and Practice, September 2005, pp. 537-553.

Papadopoulos, N. ve Martin, O.M. (2010), "Toward a model of the relationship between internationalization and export performance", International Business Review, 19, pp. 388-406.

Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, 14(3), pp. 179–191.

Ruzzier, M., Hisrich, R.D. ve Antoncic, B. (2006), "SME internationalization research: Past, present, and future", Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(4), pp. 476-497.

Stevenson, H.H. ve Jarillo, J.C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", Strategic Management Journal, 11, pp. 17-27.

Sundqvist, S., Kylaheiko, K., Kuivalainen, O. ve Cadogan, J.W. (2012), "Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets", International Marketing Review, 29(2), pp. 203-219.

Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, 18(7), pp. 509-533

T.C. Ekonomi Bakanlığı (2014), Dış Ticaret Verileri, http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=7173D4A4-D8D3-8566-452001910DD1747A, Erişim Tarihi: 06.04.2014.

UNCTAD (2013), World Investment Report 2013: Annex Tables. http://unctad.org/en/pages/DIAE/ World% 20 Investment%20Report/Annex-Tables.aspx, Erişim tarihi: 06.01.2014.

WTO (2013), World Trade Statistics Database. http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramSeries. aspx?Language=E, Erişim tarihi: 06.01.2014.

Zahra, S.A. ve George, G. (2002), "International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda", M. A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp ve D.L. Sexton (der.), Strategic Entrepreneurship içinde, Oxford: Blackwell, Bölüm 12.

Zou, S ve Stan, S. (1998), "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", International Marketing Review, 15(5), pp. 333-356.

Zou, S., Taylor, C.R. ve Osland, G.E. (1998), "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure", Journal of International Marketing, 6(3), pp. 37-58.

TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMALARININ ODAĞI NEDİR? YAZIN ÜZERİNE BİR İNCELEME

Müge Leyla YILDIZ, Marmara Üniversitesi, mlyildiz@marmara.edu.tr
Gül ESER, Marmara Üniversitesi, guleser@marmara.edu.tr

ÖZET

Girişimcilik araştırmalarının genellikle girişimci bireye odaklandığı ve girişimci bireyin özelliklerinin vurgulanmasının ötesine geçilemediği belirtilmektedir. Girişimcilik alanının ise temelde bir fırsat ve bu fırsatı değerlendiren girişimci etrafında şekillendiği savunulmaktadır. Bununla birilikte bazı araştırmacılar, yazında genellikle ikinci unsura yani girişimci bireye odaklanıldığına ve fırsat tanımlama sürecine ilişkin test edilebilir modellerin yeterli sayıda olmadığına dikkat çekmektedirler. Araştırmacıların işaret ettiği bu hususlardan hareketle, bu çalışmada Türk yazınındaki girişimcilik araştırmalarının incelenerek çalışmaların odak konularına ilişkin bir tespit yapılması amaçlanmıştır. Yapılan taramalar sonucunda YÖK sistemine kayıtlı 16 doktora tezi ve Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde ele alınan 16 bildiri olmak üzere toplamda 32 bilimsel yayın araştırma kapsamında incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, günümüzde bu savın Türkiye yazınında geçerliliğini yitirmeye başladığı ve yeni kavram, olgu ve değişkenlerin ele alınmaya başlandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişim, Girişimci, Girişimcilik, Fırsat Tanımlama.

1. GİRİŞ

Girişimciliğin esasında fırsat ve girişimci olmak üzere iki temel olgunun ilişkisini inceleyen bir alan olduğu ifade edilmektedir (Shane ve Venkataraman, 2000: 218; Ucbasaran vd., 2008: 170; Cha ve Bae, 2010: 32). Bununla birlikte yazında genellikle "girişimci birey" ve onun kişiliği, demografik özellikleri gibi çeşitli konulara ağırlık verildiği görülmektedir. Girişimcinin kişiliğine yönelik bu çalışmaların, yazının gelişmesi açısından anlamlı bir katkı sağlamadığını ve girişimciyi, yalnızca kişiliği ile ele alan araştırmaları eleştirerek bunun gereksiz bir tekrar olduğunu birçok çalışmada vurgulanmaktadır (McCline vd., 2000: 82; Shane ve Venkataraman, 2000: 218; Bruyat ve Julien, 2000: 171; Mitchell vd., 2002: 95; Baron, 2007: 20; Nicolaou vd., 2009: 108). Girişimcilik yazınında özellikle kişilik çalışmalarının ön plana çıkması, kavramsal çerçevelerin kurulmasına ve kurama dayalı deneysel sonuçların yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Girişimci bireyi odağına alan bu tarz çalışmaların; amacının, öneminin, araştırma değişkenlerinin, sınırlarının ve yazına katkılarının net olarak ortaya konulamadığına da dikkat çekilmektedir (Shane ve Venkataraman, 2000: 217; Bruyat ve Julien, 2000: 165).

Örge vd. (2009) araştırmacıların bu doğrultudaki öneri ve eleştirilerini dikkate alarak, birey-merkezli girişimcilik çalışmalarının kuramsal tıkanmaya yol açtığına dair bu savın Türk yazınındaki durumunu ele almışlardır. Bu amaçla, Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde 1999-2008 yılları arasında yapılan 20 bildiri üzerinde yaptıkları incelemenin sonucunda; söz konusu araştırmaların temelde "bireysel özellikler"e odaklandığını ve araştırmaların girişimcilik davranış ve süreçlerini dikkate almadığını ortaya koymaktadırlar. Araştırma sonucunda, Türkiye'deki girişimcilik yazınında birey odaklı çalışmaların ağırlıkta olduğu ve bu durumun da Dünya girişimcilik yazınıyla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun da ötesinde araştırmaların özellikle girişimcinin bireysel özelliklerine (kişilik ve demografik) odaklanarak daha çok "girişimci profili çıkartma" amacında oldukları görülmüştür. Araştırmacılar, yabancı yazında belirtildiği üzere çalışmaların pazar dinamikleri, pazar fırsatlarının doğası, fırsatların fark edilmesi, fırsatların iş yaratımına dönüşümü, kaynak temini gibi girişimciliğin özünü oluşturan davranış ve süreçlerin kapsam dışı bırakıldığını ifade etmişlerdir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı; yabancı yazında bahsi geçen sorunları irdelemek üzere, Türkiye'de girişimcilik yazınıyla ilgili araştırmaları içerik ve yöntemsel olarak incelemektir. Yabancı yazında girişimcilik ile ilgili tek yönlü araştırmalara ilişkin eleştiri ve önerileri incelendiğinde araştırmacıların alanda önemli bir boşluğa dikkat çektikleri görülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'de girişimcilik yazınının geldiği nokta, odaklandığı konu ve yabancı yazında sorunlarla benzerlik gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Örge vd. (2009)'nin çalışması de benzer bir amaç taşımakla beraber, araştırmanın kapsamı ve incelediği çalışmalar bakımından kısıtlı olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde sunulmuş olan 20 bildiri ile sonuca ulaşmaktadırlar. Çalışmanın 2009 yılında yapılmış olması, araştırmanın bulgu ve önerilerinin dikkate alınıp alınmadığı sorusunu da akla getirmektedir. Bu amaçla 2009-2013 yılları arasında Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde yayınlanan bildiriler ve zaman kısıtı olmaksızın erişime açık tüm doktora tezleri incelenmiştir. Böylelikle hem girişimcilik alanında yapılan çalışmalar daha kapsamlı bir şekilde incelenmiş, hem de Örge vd. (2009)'nin araştırmaları kongre bildirileri kapsamında güncellenmiştir. Araştırmanın sonuç bölümünde mevcut çalışmanın sonuçları Örge vd. (2009)'nin araştırma bulgularıyla da kıyaslanmıştır.

2008 yılına kadar Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde yapılan çalışmaların Örge vd. (2009) tarafından incelenmiş olması nedeniyle 17., 18., 19., 20. ve 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde yayınlanan toplam 647 bildiri incelenmiştir. Bu kapsamda girişimcilik alanında yapılan toplamda 29 bildiri tespit edilmiştir. İncelenen bildiriler arasında iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik ve çalışan girişimciliğine ilişkin 13 bildiri araştırma amacına uygun olmadığı gerekçesiyle kapsam dışı bırakılmış ve 16 bildiri araştırmaya dâhil edilmiştir. Bildirilere ek olarak, yıl sınırlaması olmadan Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) ulusal tez merkezi veri tabanında günümüze kadar yazılmış izinli tüm doktora tezleri "girişim, girişimci, girişimcilik, girişimci kişiliği, fırsat tanımlama" anahtar sözcükleri ile aranmış ve toplamda 31 Doktora tezine ulaşılmıştır. Bu tezlerden 15'i konuları itibariyle kapsam dışı bırakılarak araştırma amacıyla ilgili olan 16 doktora tezi incelenmiştir. Sonuç olarak, araştırma kapsamında toplam 32 akademik yayın ele alınmıştır.

Araştırma amacı doğrultusunda, ele alınan tüm yayınlar Microsoft Excel programında hazırlanan ortak bir tablo üzerinde incelenmiştir. Bu tabloda; yazarlar, çalışmaların yayın yılı, bağlı oldukları üniversite, danışman bilgileri (yalnızca tezler için), araştırmaların değişkenleri, yöntemi (nicel/nitel), ölçekleri, ölçeği geliştirenler, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, örneklem sayısı, örneklem özellikleri ve araştırmanın sonucu yer almaktadır.

Araştırmaya dâhil edilen tüm yayınlarla ilgili veriler tabloya aktarıldıktan sonra yayın yılı, araştırmacıların bağlı bulundukları üniversite, kullanılan araştırma yöntemi ve ölçeği geliştiren araştırmacıya ilişkin verilerin frekansları hesaplanarak incelenmiştir. Değişkenler ve sonuçlara ilişkin bilgiler ise araştırmacılar tarafından detaylı olarak incelenip sınıflandırılmış, gerekli karşılaştırmalar ve kıyaslamalar yapıldıktan sonra sonuç bölümünde yorumlanarak tartışılmıştır.

3.BULGULAR

Çalışma kapsamında incelenmiş olan araştırmaların tümü yıl, araştırmacıların bağlı bulundukları üniversite, kullanılan araştırma yöntemi ve ölçeği geliştiren araştırmacıya göre frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır:

Tablo 1: İncelenen Araştırmalarla İlgili Frekans Dağılımları

		f	%			f	%
Yöntem	Nitel	9	28,125	Araştırmacıların Bağlı Oldukları Üniversiteler	Afyon Kocatepe Üniversitesi	1	3,125
	Nicel	20	62,500		Atatürk Üniversitesi	1	3,125
	Karma	3	9,375		Bilecik Üniversitesi	1	3,125
TOPLAM		32	100		Bilkent Üniversitesi	1	3,125
Yıllar	2001	1	3,125		Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	5	15,625
	2004	1	3,125		Çukurova Üniversitesi	2	6,250
	2007	2	6,250		Doğu Akdeniz Üniversitesi	1	3,125
	2008	2	6,250		Ege Üniversitesi	1	3,125
	2009	7	21,875		Fırat Üniversitesi	1	3,125
	2010	3	9,375		Gazi Üniversitesi	2	6,250
	2011	5	15,625		Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü	1	3,125
	2012	3	9,375		İstanbul Aydın Üniversitesi	1	3,125
	2013	8	25		İstanbul Üniversitesi	5	15,625
TOPLAM		32	100		Marmara Üniversitesi	4	12,500
Ölçeği Geliştiren	Belirtilmemiş	4	12,500		Nevşehir Üniversitesi	1	3,125
	Araştırmacı	7	21,875		Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1	3,125
	Yabancı Araştırmacı	8	25		Süleyman Demirel Üniversitesi	1	3,125
	Diğer Türk Araştırmacılar	2	6,250		Trakya Üniversitesi	1	3,125
	Yabancı Araştırmaların Ölçeklerinden Geliştirilmiş	3	9,375		Yeditepe Üniversitesi	1	3,125
	Nitel yöntemler	6	18,750	TOPLAM		32	100
TOPLAM		32	100				

Tablo incelendiğinde; araştırmaların çoğunun (% 62,5) nicel yöntemleri kullandıkları ve girişimcilik araştırmaların en fazla sayıda çalışmanın bulunduğu yılların 2009 (% 22) ve 2013 (% 25) olduğu görülmektedir. Ölçeği geliştirenler incelendiğinde, araştırmacıların çoğunlukla yabancı araştırmacılar tarafından geliştirilen (% 25) ya da kendi geliştirdikleri (% 21,88) ölçekleri kullandıkları ve yabancı araştırmalardan uyarlanarak geliştirilen ölçeklerin oranının ise (% 9,375) oldukça az olduğu ifade edilebilir. Araştırmacıların bağlı oldukları Üniversiteler incelendiğinde Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nin 5 yayın ile alanda en fazla çalışmayı (%15.625) ürettikleri dikkat çekmektedir.

Araştırmalar; konuları, ölçekleri, değişkenleri ve sonuçları bağlamında incelenerek belirli anahtar sözcüklerle kodlanıp sınıflandırılmıştır. Belirlenen anahtar sözcükler; alfabetik sırayla, başarısızlık, beşeri sermaye, bilişsel özellikler, değerler, demografik özellikler, girişimcilikteki engeller ve sorunlar, fırsat tanımlama, firma düzeyinde girişimci olma nedenleri, girişimci profili, girişimcilik eğilimi, yenilikçi iş davranışı, istihdam, kişilik, sosyal ağ ve model (kapsamlı bir model geliştirme) şeklinde sıralanmaktadır. Bu anahtar sözcükler kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Girişimcilikte başarısızlık nedenleri: 1, beşeri sermaye: 6, bilişsel özellikler: 2, değerler: 2, demografik özellikler: 4, girişimcilikteki engeller ve sorunlar: 2, fırsat tanımlama: 2, firma düzeyinde girişimcilik eğilimi: 3, girişimci olma nedenleri: 2, girişimci profili: 3, girişimcilik eğilimi: 4, yenilikçi iş davranışı: 1, istihdam: 2, kişilik: 3, sosyal ağ: 3 ve model geliştiren: 2 çalışma gruplandırılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde girişimci bireyi; değerler, girişimci profili, kişilik ve demografik özellikleri bağlamında ele alan 6 araştırmanın 2008 ve öncesine ait olduğu görülmüştür. 2008 yılında sonra ise girişimciyi profili ve demografik özellikleri bağlamında ele alan yalnızca 2 araştırma bulunmaktadır. 2008 yılından sonra beşeri sermaye, fırsat tanımlama, girişimcilik eğilimi ve sosyal ağ gibi yeni değişkenlerin ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Kodlanan anahtar

kelimelerin dağılımına bakıldığında, 2008'den sonraki çalışmalarda girişimcinin demografik özelliklerin temel araştırma değişkeni olmaktan çıkarak sonuçları destekleyici veri sağlama niteliği kazandığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, günümüzde girişimcilik alanında birden fazla değişken ve daha karmaşık modeller ile çalışmalar yapılmaya başlandığı görülmektedir.

4.SONUÇ ve TARTIŞMA

Türkiye'de 2003-2013 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri kitapçıklarında yer alan bildiriler ve doktora tezleri incelendiğinde, yukarıda ele alınan bulgular doğrultusunda, girişimcilik alanında son 11 yılda yaklaşık 50 araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Örneklem dâhilinde incelenen tüm çalışmalar yılda ortalama 5 yayına bile ulaşmamaktadır ki alanın genişliği ve popülerliği düşünüldüğünde bu sayı az olarak değerlendirilebilir.

Elde edilen bulgularda, özelikle 2008 yılına kadar girişimciyi yöneticilerden ya da toplumdaki diğer bireylerden ayıran kişisel özelliklere odaklandığı ve girişimcilik yazınında önemli diğer unsurların ihmal ettiği görülmektedir (Shane ve Venkataraman, 2000: 218; Mitchell vd., 2002: 95; Ucbasaran vd., 2008: 170). Ancak bu ihmalin 2009 yılından itibaren değişim sürecinde olduğu ve fırsat tanımlama, sosyal ağ gibi girişimci dışındaki unsurlara da yer verildiği dikkat çekmektedir. Belirtilen yıldan sonra da girişimci kişiliği, demografik özellikleri ve beşeri sermaye konuları ele alınmakla birlikte, çalışmaların bu konuların yanı sıra birden fazla değişkeni de incelediği görülmektedir. Örneğin; bir çalışmanın içerdiği anahtar kelimeler: "demografik özellikler, girişimcilikteki engeller ve sorunlar, girişimci olma nedenleri" şeklinde ve bir diğer araştırma "fırsat tanımlama, bilişsel özellikler, sosyal ağ, beşeri sermaye, model" anahtar kelimeleriyle sınıflandırılmıştır. 2008'den itibaren araştırma değişkenlerinin genişletildiği ve geçen 5 yıllık süreçte çalışmaların odağının değişerek zenginleştiği göze çarpmaktadır. Bu bağlamda; yabancı yazında duyulan endişeler ve belirtilen ihmaller (Bruyat ve Julien, 2000: 171; Mitchell vd., 2002: 95; Baron, 2007: 20; Nicolaou vd., 2009: 108) ve Türk yazında Örge vd. (2009)'nin bulguları geçerliliğini korumamaktadır. Böylelikle girişimcilik alanında bir tıkanmadan ziyade yeni olgu ve değişkenlerin (fırsat tanımlama ve sosyal ağ gibi) alanda irdelenmeye başlandığını ifade etmek mümkündür.

Gelecekteki yazın taramalarının kapsamı özellikle Türkiye'de düzenlenen girişimcilik odaklı kongre bildirilerinin ve ULAKBİM veritabanına kayıtlı ulusal dergilerde yer alan makalelerin de eklenmesiyle genişletilebilir. Girişimcilik yazınında halen eksik olan, yeteri kadar ele alınmamış kavramlar olduğu söylenebilir. Örneğin, girişimcilerin başarısızlık nedenleri, hâlihazırda iş sahibi girişimcilerin yeni girişim niyetleri ve bu niyetin iş kurma süreciyle sonuçlanıp sonuçlanmadığı gibi konular daha fazla araştırma bulgusuna ihtiyaç duymaktadır.

KAYNAKLAR

Baron, R.A. (2007). Entrepreneurship: A Process Perspective, 19-41 içinde The Psychology of Entrepreneurship, Baum, J.R., Frese, M., R. Baron. (Ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers: New Jersey.

Bruyat,C., P Julien. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship, Journal of Business Venturing, 16: 165-180.

Cha, M. ve Z. Bae. (2010). The Entrepreneurial Journey: From Entrepreneurial Intent to Opportunity Realization, Journal of High Technology Management Research. 21: 31-42.

McCline, R.L., Bhat S., P. Baj. (2000). Opportunity Recognition: An Exploratory Investigation of a Component of the Entrepreneurial Process in the Health Care Industry, Entrepreneurship Theory and Practice, 81-94.

Mitchell, R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A. ve J.B. Smith. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research, Entrepreneurship Theory and Practice, 93-104.

Mitchell, R.K., L. Busenitz, T. Lant, P.P. McDougall, E.A. Morse, J.B. Smith (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research, Entrepreneurship Theory and Practice, 27(2): 93-104.

Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., T.D. Spector. (2009). Opportunity Recognition and the Tendency to be an Entrepreneur: A Bivariate Genetics Perspective, 110. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108-117.

Örge, Ö, M.İ. Yener, S. Akyol, C.I. Göğüş (2009). Girişimci mi, Girişimcilik mi? Girişimcilik Çalışmalarında Bireyin Yüceltilmesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 21-23 Mayıs, Eskişehir.

Shane, S., S. Venkataraman. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, The Academy of Management Review. 25(1): 217-226 içinde Vaghely, I.P., P. Julien. (2010). Are Opportunities recognized or Constructed? An Information Perspective on Entrepreneurial Opportunity Identification, Journal of Business Venturing. 25: 73-86.

Ucbasaran, D., Westhead P., M. Wright. (2008). Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter?, Small Business Economics, 30: 153-173.

BİREYSEL GİRİŞİMCİLİK, DÜZENLEYİCİ ODAKLAR KURAMI İLE AÇIKLANABİLİR Mİ? EMLAK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Aykut ARSLAN, Piri Reis Üniversitesi**,** aarslan@pirireis.edu.tr

ÖZET

Girişimcilik konusu giderek artan bir oranda ilgi çekmeye devam etmekte ve bu konuda yapılan araştırmaların sayısı da aynı oranda artmaktadır. Yapılan çalışmalar daha çok başarılı girişimciliğin nedenleri veya çevresel etmenler üzerinde odaklanmakta, girişimci bireylerin kişilik yapıları ise henüz yeni yeni ilgi çekmektedir. Kişilik özelliklerinin önemi her daim vurgulansa da bir girişimciyi diğerlerinden ayırt edebilecek olan kişilik ve ruhsal etmenleri birlikte inceleyen çalışmalara ihtiyaç duyulduğu konusu son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Araştırmamız bu ruhbilimsel kuramlardan biri olan ve Higgins (1998) tarafından geliştirilen "düzenleyici odaklar kuramı" doğrultusunda girişimciliği ele almayı ve Türk yazınında bu boşluğu doldurabilmeyi hedeflemektedir. Oldukça dinamik ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı emlak sektöründe imtiyaz sözleşmeli (Franchisee) ve bağımsız emlakçı girişimcilerinin hedef kitle olarak seçildiği araştırma desenimizde veri toplamak için Cunningham vd. (2005) nin geliştirdiği düzenleyici odaklar kısa formu ile Bolton ve Lane (2011) tarafından geliştirilen Bireysel Girişimcilik Ölçeği kullanılmıştır. Sahibinden.com ve emlakci.net ile facebook.com adreslerinde kayıtlı emlakçılarla e-posta ile irtibata geçilerek 12.12.2013-13.01.2014 tarihlerinde açık olan çevrimiçi anketi doldurmaları için davetiye gönderilmiştir. 240 emlakçıdan 92'si anketi doldurmuş ancak 22 anket eksik bilgiden veya yarım bırakıldığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Facebook kanalı ile irtibat kurulan öbeklerden de elden anketler alınmış toplamda değerlendirmeye hazır 87 ankete ulaşılmıştır. Anketler önce tanımlayıcı istatistikler ile değerlendirildikten sonra araştırma sorularının sınanmasına geçilmiş ve Korelasyon, Mann-Whitney U ve Ki Kare analizleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tartışıldıktan sonra gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Düzenleyici Odaklar, Emlakçı Girişimciler, Girişimci Psikolojisi

1. GİRİŞ

Girişimcilik konusu giderek artan bir oranda ilgi çekmeye devam etmekte ve bu konuda yapılan araştırmaların sayısı da aynı oranda artmaktadır. Ayrıca girişimciliğin, bir ülkenin refahına ve ekonomik büyümesine katkıda bulunduğu da araştırmalardan elde edilen verilerde görülmektedir (Brandstätter, 2011; Stam vd., 2012; Bozkurt vd., 2012). Girişimci sayısını artırmak ve girişimci olabilecek bireyleri eğitmek artık ülkelerin ulusal stratejileri (Bkz. TÜRKİYE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI, 2014-2016 ve KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)) arasında yer almakta ve bu konuda hem finansal hem de teknik desteğin önü açılmaya devam etmektedir. Mikro düzeyde ise bireylerin kişilik özellikleri ve girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki konusuna odaklanıldığı ve bu doğrultuda yapılan araştırmalarda, doğuştan gelen özellikler ile dışsal etmenler tarafından değiştirilebilen davranışların hangilerinin, girişimcilik eğiliminde baskın olabildiği inceleme konusu olmaya devam etmektedir. Bu bağlamda kimi araştırmacılar kişiliğin bireye ait özelliklerin tamamını yansıtan bir kavram olduğunu ileri sürmekte ve davranışsal açıdan ele alındığında ise kişilik kavramının bireye ait "zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen dışa vurumlar" olarak tanımlamaktadır (Karakılıç, 2012; 4). Temel kişilik özellikleri doğuştan itibaren ve bir takım çevresel etkilere rağmen çok değişmese de davranışların zamanla ve dışsal etmenlerden dolayı değişebildiği, geliştirilebildiği de bilinmektedir (Örneğin eğitim gibi). Benzer mantıkla girişimcileri, girişimci olmayan bireylerden ayırt eden temel kişilik özellikleri, örneğin risk alma eğilimi, maceracılık, başarılı olma isteği gibi, (Chell, 2008; Brandstätter, 2011) ve eğitim ile sonradan öğrenilebileceği (Şeşen ve Basım, 2012) gibi konularda bilimsel araştırmaların arttığı da gözlemlenmektedir.

Araştırmamız girişimcilik ile girişimcilerin ruhsal süreçleri konusunda Türk yazınında fazla çalışılmamış, ancak toplumsal ruhbilimde sık kullanılan ve Higgins (1998) tarafından geliştirilen "düzenleyici odaklar" kuramı doğrultusunda girişimciliği ele almakta ve bu boşluğu doldurabilmeyi hedeflemektedir. Oldukça dinamik ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı emlak sektöründe imtiyaz sözleşmeli ve bağımsız emlakçı girişimciler hedef kitle olarak seçilmiş ve yazın tarandıktan sonra şu araştırma soruları belirlenmiştir;

1. Düzenleyici odaklar kuramının bireysel girişimcilik ile bir bağlantısı var mıdır?

2. Varsa, imtiyaz sözleşmeli ile bağımsız emlakçı girişimcisinden hangisinin bireysel girişimcilik özelliği daha yüksektir?

3. Düzenleyici odaklar kuramı, bireylerin imtiyaz sözleşmeli veya bağımsız emlakçı girişimcisi olmalarını belirlemede ne kadar etkilidir?

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Girişimcilik ve Kişilik Kavramları

Yapılan çalışmalar daha çok başarılı girişimciliğin nedenleri veya çevresel etmenler üzerinde odaklanmakta, girişimci bireylerin kişilik yapıları ise henüz yeni yeni ilgi çekmektedir (Gray, 2007). Kişilik özelliklerinin önemi her daim vurgulansa da bir girişimciyi diğerlerinden ayırt edebilecek olan kişilik ve ruhbilimsel etmenleri birlikte inceleyen çalışmalara ihtiyaç duyulduğu konusu son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır (Pines vd., 2012; Schlaegel ve Koenig, 2013).

Türk yazınında kişilik ve girişimci ilişkisi konusunda yapılmış araştırmalar incelendiğinde; Ceylan ve Demircan (2002), Başol vd.(2011), Ören ve Biçkes (2011) ile Şeşen ve Basım (2012) çalışmalarının öne çıktığı; diğer çalışmaların ise daha çok girişimci kişilik boyutu ve örgütsel performans ve benzeri çıktılar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu araştırmalarda kişilik kavramı açısından olumlu tutum ve kendine güven (Ceylan ve Demircan, 2002), açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal dengeden oluşan 5 etmen modeli (Ören ve Biçkes, 2011); Eysenck Kişilik Envanteri ile ölçülen dışadönüklük, nörotizm ve psikotizm (Başol vd., 2011) ile kontrol odakları, başarı ihtiyaçları, öz yeterlik ve riske toleransları (Şeşen ve Basım, 2012) gibi değişkenlerin kullanıldığı ve iç kontrol odaklı, dışa dönük, öz yeterliliği, risk alma eğilimi ve başarma ihtiyacı yüksek kişilik yapılarının girişimciliğe daha uygun olabildikleri yönünde bulgulara ulaşıldığı ileri sürülmüştür.

Yurtdışı yazınında da Türk yazınında da kişilik ve girişimcilik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ve bu yönde bulgularla desteklendiği konusunda bir uzlaşmanın mevcut olduğu ileri sürülebilir. Ancak az da olsa aksi görüşü savunan araştırmacıların da olduğu görülmektedir. Örneğin Botsaris ve Vamkava (2012) bireylerin girişimciliğine etki eden etmenler açısından kişilik özelliklerinin veya demografik verilerin düşük düzeyde açıklayıcı gücü ve yordama geçerliği olduğunu ileri sürmektedir. Hatta daha ileri giderek birey "psikolojisinin etkisinin anahtar bir rol oynamadığını" ifade etmektedirler (s.156).

2.2. İmtiyaz Sözleşmeli (Franchisee) ve Bağımsız Girişimcilik

Ulaş (2006) imtiyaz sözleşmeli bir iş sisteminde, bu imtiyaz hakkını devredenlerin, kendi ticari markası ve adı altında ürünlerini satması için girişimcilere özel eğitim programları, yönetim ve pazarlama gibi bir takım avantajlar sağlayabildiğinden bahsetmektedir. Yani "büyük bir organizasyonun desteği ve güvencesiyle yatırım yapma" imkânı sunulmaktadır (Nart, 2005). Bunun karşılığında sözleşme ile royalty denilen bir lisans bedeli ödenmesi beklenmektedir. Ulaş (2006) imtiyaz sözleşmeli işlerin girişim sayılıp sayılamayacağı konusuna da değinerek gelişmiş ülkelerdeki yazında bu tür yatırımlara girişimcilik dendiğine vurgu

yapmaktadır. Forbes dergisine (Brown, 2012) ait bir blogda da benzer yatırımlar girişimcilik olarak adlandırılmakta ve imtiyaz sözleşmeli girişimcilerin riski azaltma yolunu tercih ettikleri için, bu tarz bir girişime yatırım yaptıkları ileri sürülmektedir. İmtiyaz sözleşmeli girişimcilikte riski azaltma kaygısı Ucbasaran vd. (2001) ve Seawright vd. (2013) tarafından da değinilmiştir. Ayrıca Seawright vd. (2013) bu iki girişimci öbeğini karşılaştırırken, imtiyaz sözleşmeli öbeğin özellikle fırsatları görebilme yeteneği ile onları keşfetme isteğindeki zayıflığa da vurgu yapmaktadırlar. Yine bir başka kaynakta (Sardy ve Alon, 2007) ise bağımsız girişimcilere göre imtiyaz sözleşmeli girişimcilerin, kendine güven duygusunun daha düşük olduğu ve daha düşük iş tecrübesine sahip oldukları bulunmuştur. Bağımsız girişimcilik yaratıcılık, yeni fikirler, risk alabilme, değişime yatkınlık, başarma ihtiyacı ve fırsatları kovalama gibi ruhsal süreçler ile ilişkilendirilirken (Bozkurt vd., 2012), imtiyaz sözleşmeli girişimcilik ise fazla araştırma yapmadan mevcut fırsatları değerlendirebilmek, yani bir tür "hazır işe konmak" olarak yansıtılabilmektedir (Bennett vd.,2009). Diğer yandan yapılan çalışmalarda (Cebeci, 2005:3) bağımsız girişimcilerin ilk 5 yılda başarı oranı %35 düzeyindeyken, imtiyaz sözleşmeli sisteminin içinde yer alan bir girişimcinin söz konusu dönem içinde başarılı olma ihtimalinin de %95" olduğu ifade edilmektedir.

2.3. Düzenleyici Odaklar Kuramı

Kişilik ve girişimcilik arasındaki ilişkinin irdelenmesi ile asıl amaç girişimciyi, girişimci olmayanlardan ayıran özel bir kişiliğe sahip olduğu varsayımının ispatlanmasına çalışmaktır (Özkul, 2008; Baron, 2002). Bu bağlamda girişimcilerin ruhsal açıdan da farklı oldukları; fırsatları keşfetme ve değerlendirme safhasında hemen harekete geçebilen kişiler oldukları ileri sürülmektedir (Baron, 2002). Ruhbilimcilerin geliştirdikleri kuramların da zaman içerisinde kişilik araştırmalarına uyarlandığı ve bu yönde çalışmaların devam ettiği izlenmektedir. Bu kuramlardan biri de "düzenleyici odaklar" kuramıdır. Bireylerin kişilik yapısı üzerine araştırmalar yapan Higgins (1998), geliştirdiği düzenleyici odaklar kuramı ile bireylerin belli hedeflere ulaşmak için tercih ettikleri stratejileri gözlemlemiş, bunların altında yatan farklı güdülenme sistemlerini anlamlı bir bireysel farklılık olarak ele almış ve güdüsel yönelimleri vasıtasıyla hareket ettiklerini ortaya koymuştur. Kurama göre bu güdüsel yönelimlerin temelinde iki odak (foci) yer almaktadır. "Yönelimci düzenleyici odak" (promotion regulatory focus) ve "Kaçınmacı düzenleyici odak" (prevention regulatory focus). Yönelimci düzenleyici odak baskın bireylerin, hedeflerine ulaşmada başarılı olma isteği ve olumlu yaklaşım özelliği gösterdikleri (Benjamin ve Flynn, 2006), kaçınmacı düzenleyici odak baskın bireylerin ise acıdan kaçınma isteği sergiledikleri ve olumsuz sonuçları en aza indirmeye çalışmak için çabaladıkları iddia edilmektedir. Düzenleyici odaklar kuramı ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi irdeleyen fazla araştırmanın olmadığı ileri sürülebilir. Bu konudaki ilk kuramsal çalışmalardan biri olan Brockner vd. (2004) girişimcilik sürecinin doğrudan düzenleyici odaklar kuramı ile açıklanabileceğini varsaymaktadır. Buna göre yönelimci düzenleyici odak yaklaşımı ile girişimcilik başarısı yüksek yaratıcı fikirler doğrudan ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Benzer şekilde kaçınmacı düzenleyici odak ile de riskli ve belirsiz girişimci fikirlerinin elenmesi şeklinde doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. McMullen ve Zehra (2006) telekomünikasyon sektöründe yer alan şirketlerin yöneticileri arasında yaptıkları çalışmada her iki düzenleyici odağa sahip yöneticilerin girişimcilik niyetine olumlu etki yaptığı, ancak çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda özellikle yönelimci düzenleyici odak ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkinin güçlü ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan Foo vd. (2011) Norveçli bilim insanları arasında yaptıkları bir araştırmada salt yönelimci düzenleyici odağa sahip olmanın girişimcilik eğilimini artırmadığı yönünde bulgulara ulaştıklarını öne sürmektedirler. Tumasjan ve Braun (2012) ise yönelimci düzenleyici odağa sahip girişimcilerin fırsatları

tanıma ve değerlendirmede daha başarılı olabildikleri yönünde bulgular elde ettiklerini belirtmektedirler. Bu doğrultuda, araştırmaya ait hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H1: Her iki girişimci tipinin düzenleyici odakları ile bireysel girişimcilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İmtiyaz sözleşmeli emlakçı girişimcilerin bireysel girişimcilik özelliği, bağımsız emlakçı girişimcilerden az olacaktır.

H3: İmtiyaz sözleşmeli emlakçı girişimcilerde kaçınmacı düzenleyici odak daha baskın olurken; bağımsız emlakçı girişimcilerde yönelimci düzenleyici odak daha baskın çıkacaktır.

3. YÖNTEM

Nicel bir araştırma yöntemi kullanılarak, anketlerden elde edilen veriler önce tanımlayıcı istatistikler ile değerlendirildikten sonra analizlere geçilmiştir. Araştırma soruları, Mann-Whitney U, Ki Kare ve Korelasyon testleri ile sınanmıştır.

3.1. Ölçüm Araçları

Araştırma desenimizde veri toplamak için Cunningham vd. (2005) nin geliştirdiği düzenleyici odaklar kısa formu (DOKF) ile Bolton ve Lane (2011) tarafından geliştirilen Bireysel Girişimcilik Ölçeği (BİGÖ) kullanılmıştır.

3.2. Örneklem

Sahibinden.com, emlakci.net ve facebook.com adreslerinde kayıtlı emlakçılarla e-posta ile irtibata geçilerek 12.12.2013-13.01.2014 tarihleri arasında açık olan çevrimiçi anketi doldurmaları için davetiye gönderilmiştir. 240 emlakçıdan 92'si anketi doldurmuş ancak 22 anket eksik bilgiden veya yarım bırakıldığı için değerlendirmeden çıkarılmıştır. Facebook kanalı ile irtibat kurulan öbeklerden de elden anketler alınmış toplamda değerlendirmeye hazır 87 ankete ulaşılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri ve Faktör Analizi Sonuçları

BİGÖ'den G7 ve G5 maddeleri, düşük/ikili faktör yükleri nedeniyle analizden çıkartılmıştır. DOKF ölçeğinin güvenilirliği α=0.73, BİGÖ'nin güvenilirliği ise α= 0.78 çıkmıştır. Her iki ölçeğin oldukça güvenilir oldukları söylenebilir. BİGÖ soruları üç faktör altında toplanmıştır. DOKF ölçeğinin faktör analizi sonucunda ise ölçme amacına uygun bir şekilde yönelimci ve kaçınmacı düzenleyici odaklar olmak üzere iki boyut ortaya çıkmıştır. DOKF ölçeği içinde söz konusu boyutlar, toplam değişikliğin %56'sını açıklarken, BİGÖ'nin %72'sini açıkladığı gözlemlenmektedir. Analiz sonuçları Tablo 1. de verilmiştir.

Tablo 1. Kullanılan Ölçeklerin Faktör Sonuçları

	Boyutlar				
		Girişimcilik %72		Düzenleyici Odaklar %56	
	Atılgan	Risk	Yenilik	Yönelimci	Kaçınmacı
G10	0,88				
G9	0,83				
G8	0,80				
G6	0,70				
G3		0,84			

G1	0,76					
G2		0,88				
G4		0,65			α=0,78	n=8
KMO:0,74 df: 28						
X^2:233,616 p.0,000						
YAK1			0,94			
YAK2			0,93			
KAC1				0,83		
KAC2				0,82	α=0,73	n=4
KMO:0,64 df: 6						
X^2: 92,511 p.0.000						
				GENEL	α=0,81	12

4.2. Analiz Sonuçları

Elde edilen veriler SPSS 21 paket yazılım ile analiz edilmiştir. Verilerin sıralı ve nominal değişkenlerden oluşması nedeniyle parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir. Araştırma sorularının sınanmasına geçmeden önce seçilen örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanarak Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre anketi dolduranların %85'i (n=74) erkeklerden; %15'i (n=13) ise kadınlardan; %40,2'si (n=35) imtiyaz sözleşmeli girişimcilerden, %59,8'i ise (n=52) bağımsız girişimcilerden oluşmaktadır. Örneklemin yaş ortalaması 39,97 olup, ortalama çalışma yılı 9,5 yıldır. Yönelimci odaklı girişimcilerin ortalaması 4,3 iken kaçınmacı olanlarınki ise 3,6'dır. Girişimcilik eğilimi ortalaması 3,7'dir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	**Ẍ**	**SS**
Yönelimci Odak	4,3	1,3
Kaçınmacı Odak	3,7	1,5
Girişimcilik Eğilimi	3,8	1,2
Yaş	39,97	11,06
Ç.Yılı	9,51	7,33
Cinsiyet	**n**	**%**
Erkek	74	85
Kadın	13	15
Girişimci Tipi	**n**	**%**
İmtiyaz Sözleşmeli Girişimci	35	40,2
Bağımsız Girişimci	52	59,8

4.2.1. Korelasyon Analizi Sonucu

Korelasyon analizi ile düzenleyici odaklar kuramının bireysel girişimcilik ile bir bağlantısının olup olmadığı sınanmıştır (Tablo 5). Buna göre bireysel girişimcilik ile hem yönelimci hem de kaçınmacı düzenleyici odak arasında bir ilişkinin varlığı görülmekte ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yönelimci odak ile bireysel

girişimcilik arasındaki anlamlı ilişki (r=,31**, p<,01), kaçınmacı odak ile bireysel girişimcilik arasındaki anlamlı ilişkiden (r=,22*, p<,05) daha yüksektir. Yönelimci ve kaçınmacı odaklar arasında da bir anlamlı ilişkinin varlığı (r=,27*, p<,05) gözlemlenmektedir. Araştırma sorusu ile doğrudan bir bağlantısı olmasa da bu son anlamlı sonuç, Higgins'in kuramını tanımlarken ifade ettiği "ideal benlik" ve "olması gereken benlik" kavramlarıyla açıklanabilir (Bayazıt vd., 2011). Maslow'un (1943'e atfen Bayazıt vd., 2011) ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerine temellendirdiği bu iki düşünceden "olması gereken benlik" güvenlik ve koruma ihtiyaçlarını, "ideal benlik" ise gelişme ve kendini gerçekleştirme olarak işaret eder. Yani hangi tip girişimci olursa olsun her girişimci kişilikte bulunabilen benliklerdir. Böylece hangi benlik daha baskınsa o tip girişimci özelliğine doğru bir meyil sergilemeleri beklenebilir. Bu bulguya göre H1 kabul edilmiştir.

Tablo 5. Korelasyon Analizi

		Bireysel Girişimcilik	Yönelimci	Kaçınmacı
Spearman's rho	Bireysel Girişimcilik	1,000		
		.		
		87		
	Yönelimci	**,311****	1,000	
		,003	.	
		87	87	
	Kaçınmacı	**,222***	**,270***	1,000
		,038	,011	.
		87	87	87

**. $p < 0.01$

*. $p < 0.05$

4.2.2. Mann-Whitney U Testi Sonucu

Yapılan Mann-Whitney U analizi ile (Tablo 3) her ne kadar bağımsız girişimci öbeğin bireysel girişimcilik ortalaması (Ẍ =45,8) daha yüksek çıkmışsa da, bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle H2 ret edilmiştir.

Tablo 3. Mann-Whitney U Testi

	Girişimci Tipi	N	Sıra Ort.	χ^2	*p*
Bireysel Girişimcilik Ortalaması	İmtiyaz Sözleşmeli Girişimci	35	41,40		
	Bağımsız Girişimci	52	**45,80**	818,5	0,43
	Toplam	87			

4.2.3. Ki Kare Analizi Sonucu

Ki kare analizi sonucuna göre imtiyaz sözleşmeli girişimciler daha yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı kaçınmacı odaklı özellik gösterirken, $\chi^2(2, n = 19) = 17{,}2$, $p < ,000$; bağımsız girişimciler ise daha yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı yönelimci odaklı çıkmıştır, $\chi^2(2, n = 32) = 17{,}2$, $p < ,000$. Toplam 87 girişimciden 11'i hangi düzenleyici odağın daha baskın olabileceği konusunda kararsız kalmıştır. Dikkat edilirse sınamadan amaç, girişimci tiplerinde hangi düzenleyici odağın daha baskın çıktığını görmektir. İmtiyaz sözleşmeli girişimciliği tercih edenlerden, yönelimci odak baskın bireylerin sayısının kaçınmacı odak baskın bireylerden daha az ancak aradaki farkın yakın olmasında başka dışsal etmenlerin etkili olduğu varsayılabilir, örneğin halen sürmekte olan ekonomik kriz gibi. Dolayısı ile H3 kabul edilmiştir.

Tablo 4. Ki Kare Analizi

		Girişimci Tipi			
		İmtiyaz Sözleşmeli (Franchisee) Girişimci (n=35)	Bağımsız Girişimci (n=52)	χ^2	*p*
Düzenleyici Odaklar	Kararsız	0	11 (21,2%)	17,2	,000
	Yönelimci	16 (45,7%)	**32 (61,5%)**		
	Kaçınmacı	**19 (54,3%)**	9 (17,3%)		

5. SONUÇ

Ülke ekonomilerinin ve de dolayısıyla refahın itici gücünü oluşturan girişimcileri tanımak, onları girişimciliğe iten nedenleri anlamaya çalışmak ve bu doğrultuda eğitim programları geliştirerek girişimci bireylerin sayısını artırmak konusunda çalışmaların yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Özellikle girişimciliğin ruhsal boyutu ve ruhsal süreçlerin girişimcilik üzerindeki etkisi giderek ilgi çekmeye başlamıştır. Higgins'in (1998) düzenleyici odaklar kuramı ile emlak sektöründe yatırım yapan girişimci tiplerinin açıklanıp açıklanamayacağı araştırılmış ve yönelimci düzenleyici odaklı bireylerin bağımsız emlak girişimciliğine yöneldiği, kaçınmacı odaklıların ise imtiyaz sözleşmeli emlakçılığı daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bireysel girişimcilik ile hem yönelimci hem de kaçınmacı düzenleyici odaklar arasında bir ilişkinin varlığı görülmekte ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İmtiyaz sözleşmeli ile bağımsız emlakçı girişimcisinden hangisinin bireysel girişimcilik özelliğinin daha yüksek olduğu da incelenmiş ve yapılan analizde her ne kadar bağımsız girişimci öbeğin bireysel girişimcilik ortalaması diğerine göre daha yüksek çıkmışsa da, bu sonucun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı da görülmüştür.

Analizlerde en büyük sıkıntının örneklem büyüklüğü olduğu ileri sürülebilir. Daha büyük bir örneklem ve farklı ancak daha dinamik bir sektörde araştırmanın tekrarlanması ile düzenleyici odaklar kuramının girişimcilik konusunda daha belirleyici olup olmadığı konusu irdelenebilir, örneğin yiyecek-içecek sektörü gibi. Higgins vd. (2001) daha sonraki araştırmalarında kuramını genişleterek kronik ve anlık düzenleyici odaklar olarak ayırmış ve çevresel etmenlerde beklenmedik ve ani değişikliklerin (kriz, ani iflaslar gibi) bireylerdeki bu eğilimleri farklı yönlere doğru değiştirebileceğini de iddia etmiştir. Bu doğrultuda, yönelimci odak baskın girişimcilerin imtiyaz sözleşmeli girişimlere yatırım yapıp yapmadıkları ve örneğin etkileri halen devam etmekte olan ekonomik krizin bunda etkisinin olup olmadığı da ilginç bir araştırma konusu olabilir.

6. KAYNAKÇA

Baron, R.A. (2002), "OB and Entrepreneurship: the Reciprocal Benefits of Closer Conceptual Links", Research in Organizational Behavior, 24, pp 225–269.

Başol, B., Dursun, S. ve Aytaç, S. (2011), "Başol, Kişiliğin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Üniversiteli Gençler Üzerine Bir Uygulama", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (4), pp 7-22.

Bayazıt, M., Erdil, S.E. ve Çanacık, B. (2011), "Sahip-Yöneticilerin Kurumsallaşma Yorumları: Çevresel Tarama, Çevresel Karmaşıklık Algıları ve Denetim Odaklarının Etkisi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 11(1-2), ss 5-34.

Benjamin, L. ve Flynn, F.J. (2006), "Leadership style and regulatory mode: Value from Fit?", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100 (2006), pp 216–230.

Bennett, S., Frazer, L. Ve Weaven, S. (2009), in Mark Grunhagen (Ed.), 23rd Annual International Society of Franchising Conference, Manchester Grand Hyatt, San Diego, U.S.A.

Bolton, D.L. ve Lane, M.D. (2012), "Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument", Education + Training, 54 (2/3), pp 219-233.

Botsaris, C.A. ve Vamvaka, V. (2012), "Models of the determinants of entrepreneurial behaviour: a literature review", Regional Science Inquiry Journal, 4(3), Special Issue, pp 155-172.

Bozkurt, Ö.Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O. Ve Alparslan, A.M. (2012), "Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(15), ss.229-247.

Brandstätter, H. (2011), "Personality and Individual Differences", Special Issue on Personality and Economics, 51(3), pp 222-230.

Brockner , J., Higgins, E.T. ve Low, M.B. (2004), "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process", Journal of Business Venturing, 19, pp 203-220.

Brown, P.B. (2012), "Franchisees Are Entrepreneurs (Let The Debate Begin)", FORBES Forum, www.forbes.com/sites/actiontrumpseverything/2012/09/19/franchisees-are-entrepreneurs-let-the-debate-begin/, Erişim Tarihi: 10.04.2014.

Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002), "Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde bir Araştırma", 21. Yüzyılda

Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri, Doğu Akdeniz Üniversitesi, s. 2.

Chell, E. (2008), The Entrepreneurial Personality, A Social Construction, Second Edition, Routledge, Taylor & Francis e-Library.

Cunningham, W. A., Raye, C.L. ve Johnson, M.K. (2005), "Neural correlates of evaluation associated with promotion and prevention regulatory focus", Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience, 5(2), pp 202-211.

Foo, M.D., Knockaert, M. ve Erikson, T (2011), "When does promotion focus predict entrepreneurial intentions? Only in favorable conditions", Working Paper, Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

Cebeci, F. (2005), Franchising Rehberi, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayını, Ankara.

Gray, C. (2007), "Enterprise trainees' self-construals as entrepreneurs", International Journal of Personal Construct Psychology, 5(3), pp 307-322.

Higgins, E. T. (1998), " Beyond Pleasure and Pain", American Psychologist, 52(12), pp 1280-1300.

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N. ve Taylor, A. (2001), "Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride", European Journal of Social Psychology, 31, pp 3-23.

Karakılıç, N.Y. (2012), "Kişilik ve Davranış", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Davranış Bilimleri Dersi Ders Notları, http://blog.aku.edu.tr/nilyoruk/files/2012/01/DAVRANI%C5%9E-5.-B%C3%B6l%C3%BCm.pptx, Erişim Tarihi: 10.04.2014.

McMullen, J.S. ve Zahra, S.A. (2006), "Regulatory Focus And Executives' Intentions to Commit Their Firms to Entrepreneurial Action", Frontiers of Entrepreneurship Research, 26(23).

Nart, S. (2005), "Türkiye'de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10)2, ss.123-149.

Ören, K. ve Biçkes, M. (2011), "Kişilik özelliklerinin girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkileri (Nevşehir'deki yükseköğrenim öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma)", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), ss 67-86.

Özkul, G. (2008), Girişimcilik teorileri ve girişimci tipleri: Antalya-burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi KOBİ'lerindeki Girişimciler Üzerine bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi.

Pines, A., M., Dvir, D. ve Sadeh, A. (2012), "Dispositional antecedents, job correlates and performance outcomes of entrepreneurs' risk taking", International Journal of Entrepreneurship, 16, pp 95-112.

Sardy, M. ve Alon, I. (2007), "Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs", International Entrepreneurship and Management Journal, 3(4), pp 403-418.

Schlaegel, C. ve Koenig, M. (2013), "Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models", Entrepreneurship Theory and Practice, Special Issue: Evidence-Based Entrepreneurship, 38(2), pp 291-332.

Seawright, Kristie W., Smith, I. H., Mitchell, R. K. ve McClendon, R.(2013), "Exploring Entrepreneurial Cognition in Franchisees: A Knowledge-Structure Approach", Entrepreneurship Theory and Practice, 37(2), pp 201-227.

Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards N., ve Jaspers, F. (2012), Ambitious entrepreneurship: A review of the academic literature and new directions for public policy, A Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI), The Hague: Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT).

Şeşen, H. ve Basım, N. (2012), "Demografik Faktörler ve Kişiliğin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Spor Bilimleri Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış, 12 (Özel Sayı), ss 21-28.

Tumasjan, A. ve Braun, R. (2012), "In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition", Journal of Business Venturing, 27, pp 622–636.

Ucbasaran, D. and Westhead, P. and Wright, M. (2001) "The focus of entrepreneurial research : contextual and process issues",Entrepreneurship theory and practice., 25 (4), pp 57-80.

Ulaş, D. (2006), "Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi", Gazi Ün. İİBF Dergisi, (8)3, ss 133-151.

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK: KİTLE FONLAMA PLATFORMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Deniz KANTUR, İstanbul Bilgi Üniversitesi, deniz.kantur@bilgi.edu.tr

ÖZET

Sosyal girişimcilik kavramı girişimcilik ve yönetim ve organizasyon alanında önemi gitgide artan bir kavramdır (Austin vd., 2006; Short vd., 2009). Mair ve Marti (2006)'ye göre sosyal girişimcilik kavramının standart girişimcilikten en temel farklı, sosyal değer ve fayda yaratmanın vurgulanıyor olmasıdır. Bu çalışmada da, Thompson vd. (2000)'nin tanımı benimsenmekte ve sosyal girişimcilik 'sosyal sermaye' yaratma amacı ile başlatılmış bir yenilik süreci olarak tanımlanmaktadır. Short vd. (2009) sosyal girişimcilik projelerinde alternatif kaynak geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Alternatif kaynak geliştirme metotlarından en yaratıcı metot olarak tanımlanan 'kitle fonlaması' ise girişimcilik yazınında son yıllarda çalışılmaya başlanmış bir kavramdır (Mollick, 2014; Agrawal vd. 2011; Chen vd. 2009). Bu nedenle bu çalışmada, kitle fonlama platformlarında girişimcilik ve özellikle de sosyal girişimcilik projeleri araştırılmaktadır. Çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren üç kitle fonlama platformundaki 96 proje incelenmiştir. Sonuçlara göre, sosyal girişimcilik projelerinin standart girişimcilik projelerine göre anlamlı seviyede daha fazla yatırımcı çektiği ve daha fazla fon çektiği göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal girişimcilik, kitle fonlaması, kitle kaynaklaması, girişimcilik

1. GİRİŞ

Grimes vd. (2013)'ne göre sosyal girişimcilik kavramı son yıllarda popüler bir kavram olmasına rağmen tam olarak kavramın nasıl tanımlanması gerektiği üzerinde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yazarlar sosyal girişimciliği sosyal problemleri çözmek için kullanılan pazar yöntemleri olarak tanımlamıştır (Grimes vd., 2013). Journal of World Business dergisi 2006 yılında ve Entrepreneurship Theory and Practice dergisi ise 2010 yılında sosyal girişimcilik kavramı üzerine özel sayı çıkarmıştır, fakat yazında halen kavramın yapısı ve tanımı üzerine tartışmalar devam etmektedir. Short vd. (2009)'nin sosyal girişimcilik alanı üzerinde yapmış oldukları kapsamlı yazın taramasında, kavramsal çalışmaların sayılarının nitel ve nicel uygulamalı çalışmalara kıyasla çok fazla olduğu, bu nedenle de alanın gelişiminin çok başında olduğu sonucuna varılmıştır. Yine kavramın farklı alanlardan beslenmesi kavramsal düzeyde bir fikir birliği olmamasına da neden olmaktadır (Weerawardena ve Mort, 2006). Sosyal girişimcilik kar-amaçlı girişimcilik, kar amaçlı olmayan işletmeler, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı alanlardan beslenerek büyüyen bir kavramdır (Weerawardena ve Mort, 2006). Mari ve Marti (2006) sosyal girişimciliğin tanımında hem sosyal hem de girişimcilik vurgusunun olduğunu belirtmiştir. Yazında genellikle kavramın doğasında kar amacı gütmemek olduğu vurgulanırken, kavramın kar amacı güden yapılar için de eşit öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Dees ve Ellias, 1998; Mari ve Marti, 2006; Peredo ve McLean, 2006). Bu çalışmada da, genel olarak kar-amaçlı girişimcilik alanı üzerine odaklanılmaktadır.

Weerawardena ve Mort (2006) sosyal girişimciliği sosyal değer yaratmak için girişilen yenilikçi, risk alan ve ilerici faaliyetler olarak tanımlamakta ve ayrıca kavramın çevre, sürdürülebilirlik ve sosyal misyon kavramlarından da etkilendiği vurgulamaktadır. Austin vd. (2006) sosyal girişimciliği, kar amacı güden/ gütmeyen işletmelerde ve kamuda sosyal değer yaratan yenilikçi faaliyetler olarak tanımlamıştır (s. 2). Yazarlar geliştirmiş oldukları sosyal girişimcilik çerçevesinde, kavramın merkezinde sosyal değer yaratma olgusunun olduğunu ve bu sosyal değerin insan, fırsat ve sermayenin kesişimi ile oluştuğunu vurgulamıştır. Dacin vd. (2010) sosyal girişimcilik kavramının otuz yedi farklı tanımından hareketle tanımların dört temel üzerine oturduğunu belirtmiştir: girişimcinin karakteri, faaliyet gösterilen sektör, sosyal girişimci tarafından kullanılan süreç/kaynaklar ve temel misyon/amaçlardır. Peredo ve Mclean

(2006) kavram üzerine yapmış olduğu kritik gözden geçirmede beş temel sonuca varmıştır. Sosyal girişimcilik bir sosyal değer yaratmayı hedeflemektedir, bu değeri yaratabilmek için fırsatları görme ve değerlendirme kapasitesidir, sosyal değerin yaratılması veya dağıtımında bir yenilik içermektedir, yine bu sosyal değerin yaratımında girişimci açısından ortalamanın üstü bir risk alma arzusu içerir ve son olarak da kaynak yaratımında girişimcinin cesur olduğu bir süreçtir.

Sosyal girişimciliği sosyal problemleri çözmek amacı ile iş modellerinin kullanılması olarak tanımlayan Dacin vd. (2010), temel hedef ve pazara sunulan ürün açısından sosyal ve geleneksel girişimcilik arasında temel farklar olduğunu belirtmiştir. Geleneksel girişimcilikte temel hedef ekonomik kazanım iken, sosyal girişimcilik de hedef sosyal bir değişim yaratma ve topluma esenlik kazandırmaktır (Dacin vd., 2010). Austin vd. (2006) ticari girişimcilik ve sosyal girişimcilik arasında farklılıkların olup olmadığını tartıştığı kavramsal çalışmada pazar hataları, misyon, kaynak yaratımı ve performans ölçümü boyutlarında farklılıkların olduğunu vurgulamaktadır. Austin vd. (2006)'ya göre ticari girişimcilikte yeni ihtiyaçlar yaratılırken, sosyal girişimcilikte uzun dönemler boyunca süregelen temel ihtiyaçların daha etkili bir biçimde karşılanması üzerine odaklanılmaktadır. Özetle, sosyal girişimciliğin diğer kar amaçlı girişimcilikten ne derece farklı olduğu üzerine çalışmaların uzun bir süre daha devam edeceği düşünülmektedir (Dacin vd., 2010). Peredo ve Mclean (2006)'ın da vurguladığı gibi sosyal girişimcilik kavramı kar amacı güden, gütmeyen ve diğer sivil toplum kuruluşları arasındaki sınırların belirsizleşmesine neden olan bir kavramdır.

Sosyal girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran en temel boyutlardan biri de kaynak yaratımıdır (Austin vd., 2006). Sosyal girişimciler kaynak yaratma ve kalifiye iş gücüne erişme alanlarında geleneksek girişimcilere göre daha kısıtlı kaynaklara sahip olduğu düşünülmektedir (Austin, vd. 2006; Short vd., 2009). Sosyal girişimciliğin temelinde sosyal bir değer yaratma, varolan bir sosyal probleme odaklama ve farkındalık yaratma değerleri olduğundan farklı ürünler ve pazarlar yaratma konusunda da geleneksel girişimcilere göre kaynaklara erişimi daha kısıtlıdır (Austin, vd. 2006). Short vd. (2009) de bu nedenle, sosyal girişimciler için alternatif fon kaynakları yaratmanın önemini vurgulamaktadır.

2. KİTLE FONLAMASI

Girişimcilik kaynak yaratımında, risk sermayesi, melek yatırımcılar ve kitle fonlaması gibi alternatif kaynak yaratım platformlarının girişimciliği arttırmasındaki önemi sıklıkla vurgulanmaktadır (Beşkardeşler, 2010; Kanat, 2011). Özellikle alternatif kaynak yaratma yöntemleri arasından kitle fonlaması yazında gitgide önem kazanmaktadır (Belleflamme vd, 2013; Lin ve Viswanathan, 2013; Poetz ve Schreier, 2012.). Terimden de anlaşılacağı gibi kitle fonlaması girişimcilerin 'kitlelerden' küçük yatırımlarla kaynak sağladığı bir yöntemdir (Belleflamme vd, 2013). Mollick (2014) kitle fonlamasını birey veya grup olarak girişimcilerin, kültürel, sosyal veya kar amaçlı girişimleri için, finansal aracı kurumlar olmadan, İnternet aracılığıyla çok sayıda katılımcıdan küçük meblağlar toplayarak kaynak sağlaması olarak tanımlamaktadır (s. 2).

Kitle fonlaması çok yeni bir kavram olması sebebi ile üzerinde yapılmış çok akademik çalışma bulunmamaktadır (Belleflamme vd, 2013). Mollick (2014) dünyadaki en büyük kitle fonlama platformlarından Kickstarter.com şirketinde yayınlanan 48.500 proje üzerine keşifsel bir çalışma yapmıştır ve coğrafi yakınlık/uzaklık üzerinde durduğu çalışmasında, proje başarısının altında yatan temel nedenleri araştırmıştır. Belleflamme vd. (2013) farklı kitle fonlama platformlarını kıyaslamıştır. Agarwal vd. (2011) kitle fonlama platformlarının

coğrafyası üzerine yaptığı çalışmasında uzaklığın önemli olduğunu bulmuştur. Kuppuswamy ve Bayus (2013) çalışmasında, proje başarısında sosyal ağların önemini vurgulamıştır.

Kitle fonlamasında farklı farklı modeller olduğu belirtilmektedir. Mollick (2014) dört farklı kitle platform modelinden söz etmektedir: yardım/bağış modeli, borç verme modeli, ödül modeli ve sermaye modeli. Yardım/bağış modelinde katılımcı herhangi bir getiri beklemeksizin ilgilendiği projeye bağış yapmaktadır. Borç verme modelinde ise katılımcı uzun dönemde yapmış olduğu yatırım karşısında bir getiri beklemektedir. Ödül modelinde ise katılımcılar yapmış oldukları katılım karşısında sembolik ödüller ile ödüllendirilmektedir (bir film projesinde filmin afişinin katılımcıya hediye dilmesi gibi). Son olarak, sermaye modelinde ise katılımcılar kurulacak olan kurumdan bir ortaklık veya bir getiri beklemektedirler. Bu çalışmanın yapıldığı dönemlerde hem uluslararası arenada hem de ulusal arenada sıklıkla görülen modeller yardım/bağış ve ödül modelleridir.

Kitle fonlama platformlarında katılımcıların neden projelere kaynak sağladığı ve projelerin hangi özelliklerinin daha çok katılım yarattığı yazında sıkça tartışılmaya ve araştırılmaya başlanmış bir konudur (Mollick, 2014; Kuppuswamy ve Bayus, 2013; Gerber vd, 2012.). Chen vd. (2009) girişimcilerin iş planı sunumlarında tutkulu ve hazırlıklı olmanın daha çok yatırımcı yarattığı sonucuna varmıştır. Benzer bir bulgu da Mollick (2014)'ün çalışmasında belirlenmiştir. Mollick (2014)'e göre projenin tanıtımında bir videonun sunulması, düzenli güncellemelerin yapılması, proje tanımında yazım hatalarının bulunmaması ile ilişkilendirilen proje kalitesi ve girişimcinin sosyal ağının zenginliği kitle fonlama platformlarında projelerin başarı ile sonuçlanmasının arkasındaki en temel iki nedendir.

Kitle fonlaması girişimcilerin İnternet aracılığı ile açık bir çağrı yaparak projelerine bağış toplama, bir ödül veya gelecekde oluşturulacak bir ürün veya hizmet karşılığında destek elde etmeyi içerir (Belleflamme vd, 2013). Girişimcilerin fonlama için kitle fonlama platformlarını kullanmalarının nedenleri arasında, işe başlayabilmek için gereken çekirdek sermayeyi yaratma, ürün veya hizmete talep yaratma ve girişime karşı ilgi yaratma olarak belirlenebilir (Mollick, 2014). Sosyal girişimciliğin temelinde çözülmesi veya farkındalık yaratılması gereken bir sosyal problem olduğu düşünüldüğünde, özellikle ürün ve/veya hizmete ilgi yaratma amacının sosyal girişimcilerin kitle fonlama platformları kullanmalarının nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Girişimcilerin alternatif fon ve sermaye kaynakları yaratması üzerine yazında çalışmalar bulunsa da (Kantar, 2008; Bodur, 2009), sosyal girişimcilik ve alternatif fonlama üzerine hem uluslararası hem de ulusal yazında boşluk bulunmaktadır. Özetle bu çalışma, yazına iki ayrı alanda katkıda bulunmayı hedeflemektedir. İlk olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren kitle fonlama platformlarında yayınlanan projeler üzerinde keşifsel bir araştırma ile alanı tanımlamayı hedeflemektedir. İkinci olarak, nicel analizler ile sosyal girişimcilik projelerinin kitle fonlama platformları aracılığıyla, yatırımcı çekme ve kaynak yaratmadaki etkinliğini anlamlandırmayı hedeflemektedir.

3. KEŞİFSEL ARAŞTIRMA BULGULARI

Kitle fonlaması çok yeni bir kavram olmasına rağmen ülkemizde bu alanda faaliyet gösteren dört e-destekli işletme bulunmaktadır (www.crowdfon.com, www.biayda.com, www.fonlabeni.com www.fongogo). Bu dört e-destekli işletme, dünyada bu alanda öncü Kickstarter.com (Bogost, 2012) işletmesi gibi faaliyet göstermektedir. Proje yaratıcıları, bir hesap açarak kendileri ve projeleri hakkında yazılı bir metin, video ve fotoğraflar sunup fon talebinde bulunmaktadırlar. Proje için istenecek sermaye tutarında proje yaratıcıları serbest bırakılmakta, fakat projeler en fazla bir ila doksan gün arası süreyle yatırıma açık olabilmektedirler. Yapılan yatırımlar karşılığında, yatırımcılara proje yaratıcıları tarafından ufak

ödül sözleri verilmektedir. Bir proje belirlenen süre içinde hedeflediği sermayeye ulaşması veya geçmesi durumunda başarılı sayılmaktadır. Başarılı projelere, toplanan sermaye, üzerinden %5-%12 arası bir oranda kesim yapılarak, proje sahibine teslim edilmektedir. Projenin başarıya ulaşamaması durumunda ise yapılan tüm yatırımlar yatırımcılara iade edilmektedir.

Bu çalışmada, 7 Nisan 2014 tarihine kadar, www.biayda.com, www.crowdfon.com, www.fonlabeni.com sayfasında listelenmiş ve sonuçlanmış 96 girişimcilik projesi incelenmiştir. Araştırma kapsamına sitenin çok yeni kurulmuş olması sebebi ile www.fongogo.com sitesindeki projeler dâhil edilmemiştir. Projeleri araştırılan üç platform ile ilgili genel bilgi Tablo 1'de yer almaktadır. Araştırmada öncelikle Mollick (2014)'ün 48.500 Kickstarter projesini incelediği çalışmasında belirlediği değişkenlerden yola çıkılarak, tanımlayıcı bulgular için, araştırmanın değişkenleri belirlenmiştir. Bu kapsamında 96 proje, hedeflenen sermaye, toplanan sermaye, yatırımcı sayısı, proje kategorisi, proje grubu ile ilgili bilgi, ek fotoğraf ve ek bilgi için ayrıca bir sanal site bilgisi gibi değişkenler altında kodlanmıştır. Kategorilerde bütünlük sağlamak amacı ile üç platformun kategori bilgileri yeniden kodlanmış ve on yeni kategori oluşturulmuştur. Tablo 2'de hedeflenen proje katılımı, toplanan toplam katılım ve katılımcı sayısı tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Tablo 3'de projelerin başarı ile sonuçlanmasını etkilediği düşünülen ve Mollick (2014)'den hareketle belirlenen değişkenler kapsamında elde edilen yüzdeler yer almaktadır. En çok proje film/sinema/fotoğraf kategorisindedir. Başarılı olan projelerin hangi kategorideki projeler olduğu değerlendirildiğinde (bkz. Tablo 4) teknoloji alanındaki projelerin film/sinema/fotoğraf kategorisinden sonra ikinci sırada gelmesine rağmen başarı oranının düşük olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci aşamasında başarılı projeler detaylı bir biçimde incelenmiştir. Amaç Austin vd. (2006)'nın çalışmasından hareketle ticari ve sosyal girişim projelerini birbirinden ayırabilmek ve daha sonrasında sosyal projelerin daha çok fon yaratma ve daha fazla yatırımcı çekip çekmediğini incelemektir. 96 proje videosu ve proje tanımı okunmuş ve 'sosyal değer' olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, 37 başarılı projeden 13'ü sosyal proje olarak değerlendirilmiştir. Sosyal girişimcilik projelerinin diğer standart girişimcilik projelerine kıyasla daha fazla kaynak yaratıp yaratmadığını ve daha fazla yatırımcı çekip çekmediğini anlayabilmek için bağımsız iki grup arası farkların t testi yapılmıştır. Sonuçlarına göre sosyal girişimcilik projelerinin standart girişimcilik projelerine göre daha fazla ($p<0.01$) yatırımcı çektiği görülmüştür. Ayrıca yine standart girişimcilik projelerine göre daha fazla fon çektiği ($p<0.01$) görülmüştür.

Tablo 1: Kitle Fonlama Platformları

	Biayda.com	**Crowdfon.com**	**Fonlabeni.com**
Projeler	Ticari ve sosyal	Ticari ve sosyal	Ticari ve sosyal
Proje süresi	30 gün	30-90 gün	1-60 gün
Destek karşılığı	ödül	ödül	ödül
Toplam tamamlanan proje*	21	44	31
Toplam fonlanan proje*	7	14	16
Devam eden proje*	1	5	5
En yüksek /en düşük proje hedef	20.000/1.750	110.000/800	30.000/150
Alınan komisyon bedeli	%7,5	%12	%9

Proje kategorileri	Fotoğraf	Film ve video	Çevre
	Tiyatro, gösteri	Müzik	Teknoloji ve tasarım
	Dergi, gazete, edebiyat	Sanat	Film ve video
	Film, sinema	Edebiyat	Müzik
	Etkinlik, atölye	Çevre	Yayın
	Albüm, konser	Tasarım	Yiyecek
	Yeme, içme	Mobil	Sanat
	Teknoloji	Teknoloji	Dans
	Sanat/el işi/ moda	Diğer	Tiyatro
	Tasarım		Oyun ve uygulama
			Diğer

* 07.04.2014 tarihi itibari ile

Tablo2: Proje Hedef ve Sonuç İstatistikleri

	En düşük	En yüksek	Ortalama	Std. Sapma
projehedefi	10	110000	5482,66	11969,009
toplamyatırım	0	19940	1576,20	3101,940
yatırımcısayısı	0	213	15,48	28,261

Tablo 3: Proje İstatistikleri

	Kategoriler	Yüzde (%)
Proje yöneticisi	birey	24,0
	grup	31,3
	net değil	44,8
Proje yöneticisi ile ilgili detay bilgi	net değil	71,9
	var	28,1
Fotoğraf	yok	61,5
	var	38,5
Ek bilgi için websitesi	hayır	70,8
	evet	29,2
İngilizce bilgi	hayır	96,9
	evet	3,1

Tablo 4: Başarılı/başarısız Projelerin Kategorilere Göre Dağılımı

	Belirlenen kategoriler	Başarılı proje sayısı	Başarısız proje sayısı	Toplam Proje sayısı	Yüzde
1	Tiyatro/gösteri/shane sanatları/dans	1	5	6	17%
2	Yayın/dergi/gazete/kitap/edebiyat	4	5	9	44%
3	Film/sinema/video/fotoğraf	11	16	27	41%
4	Albüm/konser/müzik	4	4	8	50%
5	Yeme/içme/yiyecek	1	1	2	50%
6	Teknolojive tasarım/mobil/oyun ve uygulama	5	12	17	29%

7	Sanat/el işi/moda/tasarım	4	9	13	31%
8	Çevre	1	2	3	33%
9	Etkinlik/atölye	2	1	3	67%
10	Diğer	4	4	8	50%
	Toplam	37	59	96	39%

Ayrıca tüm projeler başarılı ve başarısız şeklinde yeniden kodlanmış ve başarılı olmayı etkileyen faktörleri belirleyebilmek için logistik regresyon analizi yapılmıştır (bkz. Tablo 5). Sonuçlara göre başarılı olan projeleri belirleyen anlamlı kriterlerin proje ekibi ile ilgili net bilgi olup olmamasının ($p<0.05$) ve fotoğraf olup olmamasının olduğu görülmüştür ($p<0.01$).

Tablo 5: Logistik Regresyon Analizi Sonuçları

	% Correct Classification	Omnibus p	Nagelkerge R2	Hosmer&Lemeshow
Block 0	61,5%			
Block 1	66,7%	0.001	0.181	.922

4. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren kitle fonlama platformlarında yayınlanan projeler incelemek ve sosyal projelerin daha çok yatırım ve yatırımcı çekip çekmediğini anlamlanıdrabilmektir. Sonuçlara göre, sosyal girişimcilik projeleri standart girişimcilik projelerine göre daha çok yatırım ve yatırımcı çekmektedir. Aynı amaçla, projenin başarılı ile sonuçlanıp sonuçlanmamasını belirleyen faktörler değerlendirildiğinde ise başarılı olmayı proje ekibi ile ilgili açıklayıcı bilginin ve proje ile ilgili fotoğrafların olup olmamasının belirlediği ve projenin sosyal olup olmamasının belirleyivi olmadığı görülmüştür.

KAYNAKLAR

Agrawal, A., Catalini, C., ve Goldfarb, A., (2010), 'The Geography Of Crowdfunding, '. Ssrn Electronic Journal.

Alvord Sh, Brown Ld, ve Letts Cw. (2004), 'Social Entrepreneurship And Societal Transformation: An

Exploratory Study'. The Journal Of Applied Behavioral Science 40(3): 260–282.

Austin J, Stevenson H, ve Wei-Skillern J. (2006), 'Social And Commercial Entrepreneurship: Same, Different, Or Both?' Entrepreneurship Theory & Practice, 30(1): 1–22.

Belleflamme, P., Lambert, T., ve Schwienbacher, A., (2012) , 'Crowdfunding: Tapping The Right Crowd'. Ssrn Elibrary.

Beşkardeşler, Halil (2011) Türkiye ve Dünyada Risk Sermayesi, Kadir Has Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bodur, Bora (2009) Alternatif Finansman Modeli Olarak Risk Sermayesi: Seçilen Türk Şirketlerinde Uygulanmasına İlişkin Bir Analiz Çalışması, Yaşar Üniversitesi, İzmir.

Bogost, I., (2012) , 'Kickstarter: Crowdfunding Platform Or Reality Show? Fast Company.

Chen, X., Yao, X., Kotha, S., 2009. Entrepreneurial passion and preparedness in business plan presentations. Academy of Management Journal 52, 199–214.

Dacin, P. A., Dacin, M. T. ve Matear, M. (2010), 'Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here', Academy of Management Perspectives, 24, 3, 37-57.

Dees Jg, ve Elias J. (1998), 'The Challenges Of Combining Social And Commercial Enterprise', Business Ethics Quarterly 8(1): 165–178.

Gerber, E.M., Hui, J.S., ve Kuo, P.-Y., (2012), 'Crowdfunding: why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms'. Working Paper.

Grimes, M, G., McMullen, J.S., ve Vogus, T.J (2013), 'Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency', Academy of Management Review, 38, 3, 460-463

Kanat, Ersin (2011) Dünyada ve Türkiye'de Melek Sermaye Uygulaması, İnönü Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Kantar, Ender (2008), Kobiler ve Girişimciler için Alternatif Sermaye Ve Fon Kaynakları: Girişim Sermayesi Ve Melek Yatırımcı, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Kuppuswamy, V., ve Bayus, B.L., (2013), 'Crowdfunding Creative İdeas: The Dynamics Of Project Backers in Kickstarter'. Ssrn Electronic Journal.

Lin, M., ve Viswanathan, S., (2013), 'Home Bias İn Online Investments: An Empirical Study Of An Online Crowd Funding Market' (Papers.Ssrn.Com).

Mair J, ve Marti I. (2006), 'Social Entrepreneurship Research: A Source Of Explanation, Prediction, And Delight', Journal Of World Business 41(1): 36–44.

Mollick, E. (2014), 'The dynamics of crowdfunding: An exploratory study', Journal of Business Venturing, 29,1, 1-16.

Peredo A.M, veChrisman J, J.. (2006), 'Toward A Theory Of Community- Based Enterprise. Academy Of Management Review 31(2): 309–328.

Poetz, M., ve Schreier, M., (2012), 'The Value Of Crowdsourcing: Can Users Really Compete With Professionals İn Generating New Product Ideas?' Journal Of Product Innovation Managment, 29.

Short, J.C. Moss, T. W. ve Lumpkin, G.T. (2009), 'Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities', Strategic Entrepreneurship Journal, 3, 161-194.

Thompson, J. L., Alvy, G., ve Lees, A. (2000), 'Social Entrepreneurship: A New Look At The People And The Potential', Management Decision, 38: 328–338.

Weerawardena J, ve Mort Gs. (2006), 'Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model', Journal Of World Business 41(1): 21–35.

21. OTURUM

Kariyer Yönetimi ve Sorunları

Kadın ve Erkek Bakış Açısıyla Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama
Göknur Ersarı, Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok

Doçentlik Sürecinin Karoşi (Karoshi) ve Yoğun Çalışma Çerçevesinde Değerlendirilmesi
Rukiye ÇELİK, Elif AKKAŞ, Ahmet ALKAN, Necla BARDAK, Ramazan ERDEM, İzzet ERDEM

Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İş İlişkisinin Sona Erme Sürecinin Analizi: (Sakarya İli Örneği)
Hatice SARIALTIN, Zuhal EROL

İş Tatmini ve Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma
Ferda Alper Ay, Berrin Filizöz, Mehmet Sadık Öncül

KADIN VE ERKEK BAKIŞ AÇISIYLA KADIN ÇALIŞANLARIN KARİYER ENGELLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Göknur ERSARI, Atatürk üniversitesi, goknurersari@atauni.edu.tr
Ömer Faruk İŞCAN, Atatürk üniversitesi, oiscan@atauni.edu.tr
Atılhan NAKTİYOK, Atatürk üniversitesi, anakti@atauni.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kadın kariyer engelleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi bulup örgüt kültürünün kadın kariyer engelleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bunun yanı sıra çalışmada kadın kariyer engellerini kadınların ve erkeklerin bakış açısıyla değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırma için gerekli olan veriler Erzurum Atatürk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 224 öğretim üyesine anket uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgular fonksiyonel/bütünleştirici kültür arttıkça kadın kariyer engellerinin azaldığı ve erkeklerin bir kadın kariyer engeli oluşturduğu yönündedir.

Anahtar kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Çalışan Kadının Kariyer Engelleri.

1. GİRİŞ ve ÇALIŞMANIN AMACI

Küreselleşen dünyada rekabetin artmasıyla birlikte diğer faktörlerin yanı sıra işgücünden de en iyi şekilde faydalanılması gerektiği anlaşılmış ve insan kaynaklarına daha fazla önem verilmiştir. Bununla birlikte kadın iş gücünden de en iyi şekilde yararlanıldığı ve kadınların geçmişe kıyasla iş hayatında artan oranda yerini aldığı bilinmektedir. Ancak kadınların iş hayatındaki etkinliklerine rağmen, kadınlar kariyer konusunda erkeklerle aynı oranda pay sahibi değillerdir. Kadınlar ve erkekler gerek iş gerekse sosyal hayatta birlikte faaliyetlerde bulunsalar da kadınların iş hayatında erkeklerin arka planında kalmalarının sebebi birçok araştırmacı için merak konusu olmuştur.

Toplumun yüklediği annelik ve ev hanımlığı gibi rollerden sıyrılıp belli bir eğitim alıp iş hayatında ben de varım diyen kadınların oranı günümüzde hızla artmaktadır. Ancak toplumun yüklediği annelik ve ev hanımlığı rolünün yanı sıra iş hayatındaki rolünü de oynaması gereken kadınların iş yükü iki katına çıkmaktadır. Bununla birlikte rolünü iyi oynayıp yükselen kadınların karşısına cam tavan denilen görünmeyen engeller çıkmakta ve kadınların bu engellerle mücadele etmesi gerekmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri toplumsal kültürdür. Örgütler toplumun bir parçası olduğundan örgütlerin sahip olduğu kültür de toplumsal kültüre benzemektedir.

Kadınlar gerekli eğitimi alıp başarılı olsalar dahi kimi zaman istenilen terfiyi alamamaktadırlar. Bu konuda onların önündeki engel nedir? Bu durum bireysel faktörlerden mi kaynaklanmakta, toplumsal faktörlerden mi kaynaklanmakta, yoksa çalıştıkları örgütün yapısından mı kaynaklanmaktadır? Bu sorular bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı gerekli eğitimi almış olan kadın akademisyenlerin terfileri hususunda karşılaştıkları engelleri belirlemek ve örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini erkeklerin ve kadınların bakış açısıyla ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ülkemizde kadınların kariyer gelişimlerinin önünde yasal herhangi bir engel olmamasına rağmen üst kademelerde yer alan kadınların sayısının çok az olduğu bir gerçektir. Kadınlar yukarı doğru ilerlerken görünmeyen engeller dediğimiz cam tavan ile karşı karşıya gelmektedirler. Özellikle de kadınlara yönelik klişeleşmiş ön yargılar bunun en büyük sebebidir

(Bingöl, 2013:356). Kadınların çalışma yaşamında üst kademelere ilerlemesini engelleyen ya da destekleyen unsurlardan biri de örgüt kültürüdür.

Kültür ilk kez 1871 yılında İngiliz sosyolog E.B.Tylor tarafından "bilgi, inanç, sanat, değer kanun, gelenek ve sonradan kazanılmış alışkanlıklar bütünü" olarak tanımlanmıştır (Brown, 1998: 4). Geert Hofstede ise kültürü; "bir insan topluluğunun bireylerini diğerininkinden ayırt eden zihinsel programalar" olarak tanımlamıştır (Senior, 1997:100). John Van Maanen örgüt kültürünü örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi ve örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler şeklinde tanımlamıştır. Edgar Schein göre örgüt kültürü belli bir insan topluluğunun gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliğini kanıtlayacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere işleyişi algılamalarının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır (Hatch ve Cunliffe,2013:160).

Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen bazılarında ise kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar (Rosener, 2006:128). Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de engellemektedir (Deemer, 2006: 89).

Örgüt içinde kadın kariyerinin gelişimi için kültürün sağlıklı olması gerekir. Fonksiyonel-bütünleştirici kültür sağlıklı bir kültür olarak tanımlanır. Fonksiyonel-bütünleştirici bir kültürün en önemli özelliği; paylaşılan değerler, birlikte hareket etme, iyi bir iletişim ve iş birliği, bütünlük, geleceğin vizyonu ile yönetim, ekip çalışması, değişim odaklı olma, güçlü bir koordinasyon mekanizması, dışa açıklık, yaratıcılık ve uyumlu bir şekilde faaliyet göstermektedir. Fonksiyonel olmayan-bölümlendirici kültür ise fonksiyonel-bütünleştirici bir kültürün tam tersi özellikleri taşır. Yani farklı değer ve inançlar, tek başına hareket etme, bölünmeler ve çatışma, geçmişin standartları, toplantılar, kaybedenler ve kazananlar, değişime karşı olma, zayıf koordinasyon, içe bakan, mekanik sistem bölümlendirici kültürün özellikleridir (Bate, 1994: 57).

Bu araştırmada kadın kariyer engelleri ile kültürün bütünleştirici ya da bölümlendirici boyutlarıyla ilişki kurulmaktadır. Bir örgütte var olan bütünleştirici ya da bölümlendirici kültürün kadın kariyeri üzerinde nasıl bir etkisinin var olduğu merak edilmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur.

H1: Örgüt kültürü ile kadınlara yönelik kariyer engelleri arasında ilişki vardır. Başka bir ifadeyle bölümlendirici kültürde kadın kariyerlerine ilişkin algı bütünleştiriciye göre daha yüksektir.

H2: Kadın kariyer engellerine yönelik algılamada cinsiyet açısından farklılık vardır.

3. YÖNTEM ve KAPSAM

Araştırmada örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanların bireysel ve çevresel değişkenlerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, işyerinde çalışma süresi ve statüsü) tespitine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde kadınların üst düzey yönetici konumuna yükselmelerine engel olan faktörlerin neler olduğu saptanmaya çalışılmış ve bu amaçla 38 soru sorulmuştur (Bingöl, Aydoğan vd.2011:121-122-123 Karaca: 2007, 125). Üçüncü bölümünde örgütsel kültürü değerlendirme aracı olarak 24 soru sorulmuştur (Cameron & Quin, 1999: 26-27-28). Araştırmada kullanılan bu ölçeklerden anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Araştırmada belirlenen probleme cevap bulmak için öncelikle

korelasyon analizi yapılıp değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireysel ve çevresel değişkenlerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde ne derecede belirleyici olduğunu test etmek için ise T testi analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini Atatürk Üniversitesi'nde çalışan tüm öğretim elamanları oluşturmaktadır. Atatürk Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'ndan elde edilen bilgilere göre 2013-2014 bahar dönemi itibarı ile Atatürk Üniversitesi'nde toplam 2527 öğretim elamanı görev yapmaktadır. Atatürk Üniversitesi'nin 2527 çalışanına 400 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 276 tanesi geri dönmüştür. 276 anketinde 52 tanesi çeşitli sebeplerden dolayı kullanılamamış ve 224 tane anket değerlendirmeye alınmıştır.

4. BULGULAR

Gerekli eğitimi almış olan kadın akademisyenlerin terfilerinde karşılaştıkları engelleri belirlemek ve örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini erkeklerin ve kadınların bakış açısıyla ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada ilgili değişkenlere yönelik anket çalışması yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Verilere ilişkin değerlendirme sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

Araştırmanın anketini cevaplandıran 224 katılımcının %45,1 kadın ve %54,9 erkektir. Katılımcıların %42,4 ü 20-30 yaş , %32,6'sı 31-40 yaş, %14,7'si 41-50 yaş aralığında ve %10,3 'de 51 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %61,2 si evli ve %38,8'i bekar ve %51,3'ü Arş. Gör., %21 Yrd. Doç. Dr. , %8,5'i Doç. Dr., %9,4 ünü Prof. Dr , %7,1 Öğr. Gör, %1,9 u okutman ve %0,9 uzmanlardan oluşmaktadır. Son olarak da katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %42,4 ü 1-5 yıl, %16,5 i 6-10 yıl, %14,3'ü 11-15 yıl, %11,2 si 16-20 ve %15,6 sı da 21 yıldan fazladır bu işte çalışmakta oldukları görülmektedir.

Ölçeğe ait güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1 de yer almaktadır. Güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde kariyer engelleri ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,859 ve kültür ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,940 olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo. 1. de değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, alfa değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi gösterilmiştir. Tablo 1 de görüldüğü gibi kadın kariyer engelleri boyutlarından çoklu rol üstlenmeyle bütünleştirici kültür arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları ve kalıplaşmış önyargılar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Daha açık bir ifadeyle bir örgütte bütünleştirici kültür arttıkça kadınların kişisel tercih ve algıları (-,135*), örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları(-,157*) ve kalıplaşmış önyargılar (-,182**) azalmaktadır. Bu ilişkilere genel olarak baktığımızda kadın kariyer engelleriyle fonksiyonel kültür arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (-,192). Yani kültürün bütünleştirici özelliği arttıkça kadın kariyer engelleri azalmaktadır diyebiliriz.

Tablo. 1. Değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, alfa değerleri ve değişkenler arasındaki ilişki

DEĞİŞKENLER	$\bar{X}$	SS	Alfa	1	2	3	4	5
1. Çoklu Rol Üstlenme (5 ifade)	2,79	,86	,701					
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları(7 ifade)	2,37	,64	,756	,591**				
3.Örgüt Uygulamaları ve Örgüt Politikaları(8 ifade)	2,67	,66	,691	,001	,028			
4.Kalıplaşmış önyargılar (7 ifade)	2,53	,87	,874	,607**	,665**	,013		

5.Kariyer engelleri (toplam 27 ifade)	2,59	,54	,859	,818**	,807**	,318**	,843**	
6.Kültür ölçeği (24 İfade)	3,10	,72	,940	-,079	**-,135***	**-,157***	**-,182****	**-,192****

Korelasyon analizi kullanılarak örgüt kültürü ve kariyer engelleri ve boyutları arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvvetinin tespit edilmesinin ardından bu ilişkilerin nedenselliğini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizine ilişkin değerler Tablo 2. de verilmiştir.

Tablo 2. Örgüt kültürünün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerine etkisi

	Bağımlı değişkenler									
Faktörler	**Çoklu Rol Üstlenme**		**Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları**		**Örgüt Uygulamaları ve Politikaları**		**Önyargılar**		**Kariyer engelleri**	
Bağımsız değişken	**Beta**	**T**	**Beta**	**T**	**Beta**	**T**	**Beta**	**T**	**Beta**	**T**
Bütünleştirici Kültür	-,079	-1,17	-,135*	-2,03	-,157*	-2,36	-,182**	-2,76	-,192**	-2,91
R^2	,006		,018		,025		,033		,037	
D. R^2	,002		,014		,020		,029		,033	
F	1,390		4,09		5,584		7,621		8,498	
P	,240		,044		,019		,006		,004	

**p<0,01 ve *p<0,05 değerinde anlamlı

Tablo 2.de bütünleştirici kültürün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Analizde, bütünleştirici kültür bağımsız değişken, kadın kariyer engelleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 2. deki analiz sonuçlarına göre bütünleştirici kültürün kadın kariyer engellerinin toplam varyansının %37'sını açıkladığı (R^2=0,037) ve modelin **p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu aşikârdır. Bu durumda, bütünleştirici kültür değişkeninin kadın kariyer engelleri değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir. Analize ilişkin beta=-,192 değeri göz önünde bulundurulduğunda p<0,01 önem düzeyinde kadın kariyer engellerini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bütünleştirici kültürün kadın kariyer engelleri boyutlarından çoklu rol üstlenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt uygulamaları ve politikaları ve önyargılar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu analizler sonucunda anlaşılmıştır. Analizde bütünleştirici kültürün kadınların kişisel tercih ve algılarının toplam varyanısının %18 ini (R^2=0,018) ve model ve **p<0,05 düzeyinde anlamlı olduğu ve beta=-,079 değeri göz önünde bulundurulduğunda bütünleştirici kültürün kadın kariyer engelleri üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yine tablo 2 ye baktığımızda bütünleştirici kültürün örgüt uygulamaları ve politikalarının toplam varyansının %25 (R^2=0,025) ve önyargılar toplam varyansının %33 (R^2=0,033) ünü açıkladığı ve modelin **p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu dikkat çekmektedir. Bütünleştirici kültürün örgüt uygulamaları ve politikalarına ilişkin beta=-157 ve Önyargılar için beta=-,182 olduğu gözükmektedir. Bu sonuçlarda bize bütünleştirici kültürün örgüt uygulamaları ve politikalar ile kalıplaşmış önyargılar üzerinde de negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3. Değişkenlerin cinsiyete bağlı olarak değişmesi

	CİNSİYET					
	Erkek		Kadın		T-TESTİ SONUÇLARI	
DEĞİŞKENLER	123		101			
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	T değeri	P değeri
1. Çoklu Rol Üstlenme	3,1285	,80251	2,3980	,77794	-6,872	**,000**
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	2,6806	,56201	2,0099	,54333	-9,021	**,000**
3.Örgüt Uygulamaları ve Örgüt Politikaları	2,5213	,59642	2,8651	,69455	3,985	**,000**
4.Kalıplaşmış önyargılar	2,8606	,80052	2,1443	,79012	-6,703	**,000**
5.Kariyer engelleri	2,7978	,50357	2,3543	,49248	-6,623	**,000**

Kadın kariyer engellerine yönelik bakışın cinsiyet acısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için T testi yapılmıştır. T testi sonuçlarına göre kadın kariyer engelleri ve alt boyutlarının cinsiyete bağlı olarak değiştiği saptanmış ($p<0,01$) ve genel olarak erkeklerin(2,7978) kadın kariyer engellerini algılama düzeyleri kadınların (2,3543) kinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Boyutlar tek tek incelendiğinde örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları (E= 2,5213 K= 2,8651) hariç diğer bütün boyutlarda erkeklerin kadın kariyer engellerini daha yüksek algıladıkları görülmektedir. Çoklu rol üstlenme (E=3,1285, K=2,3980), kadınların kişisel tercih ve algıları (E=2,6806), K=2,0099), kalıplaşmış önyargılar (E=2,8606, K=2,1443) bakıldığında erkeklerin kadınların çalışmasına daha fazla karşı olduğu aşikârdır. Sonuç olarak erkeklerin kadınların çalışmasını istemediklerini söyleyebiliriz. Böylece H2 hipotezi de desteklenmiştir.

5. ÖNERİLER

Hem dünyada hem de Türkiye'de kadın çalışan sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durumun beraberinde kadın yönetici sayısında da artış getirmesi beklenmektedir. Ancak kadınlar gerekli eğitimi almış olmalarına rağmen cam tavan dediğimiz kariyer engelleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun en önemli sebeplerinden biri örgüt kültürüdür. Bir örgütün kariyer yönetimi uygulamalarını büyük ölçüde örgütün kültürü şekillendirdiği için örgüt kültürüyle kariyer gelişimi arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki örgütler açısından değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur.

Kültürün yanı sıra toplumsal yapıda kadın kariyer engelleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir toplum tarafından oluşturulan kadın ve erkeğe ilişkin değerler, roller ve davranışlar örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır.

Bu araştırmanın sonucuna göre örgüt kültürü ile kadın kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Şöyle ki bir örgütte iyi kültür dediğimiz fonksiyonel/bütünleştirici kültür arttıkça kadın kariyer engelleri azalmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütte fonksiyonel olmayan/bölümlendirici kültür arttığında kadın kariyer engelleri de artmaktadır.

Kadın kariyer engellerine yönelik tutum cinsiyete göre de anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmanın sonucu erkeklerin kadınların kariyerlerine ilişkin engelleri pek de önemsemediklerini göstermektedir.

Kadınların hem iş hayatındaki sorumluluğu hem de evdeki sorumlulukları onların iş yükünü iki katına çıkarmakta ve kariyerlerine bir engel oluşturmaktadır. Bu konuda çalışan

bayanlara eşlerinin yardım etmesi gerekmektedir. Erkeklerin büyük bir çoğunluğunun kadının yeri kocasının ve çocuklarının yanı, asıl görevi anneliktir diyerek sorumluluk almaktan kaçmak yerine ev işlerinde de sorumlulukları paylaşması gerekmektedir. Bu zihniyete sahip insanlar örgüt içinde de kadına cam tavan engeli oluşturmakta ve kadının kariyerinde ilerlemesine engel oluşturmaktadır. Ancak bu engellerin yerine kadının iş hayatındaki başarısını artırmaya yönelik örgüt içinde kadın çalışanları destekleyici faaliyetlere yer verilmelidir. Örneğin iş yerinde kurulacak olan kreşlerin anne olan kadın çalışanların işine odaklanmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra örgüt içinde başarılı olan kadın çalışanların terfi ettirilmesinde cam tavan dediğimiz engeller oluşturulmayıp başarılarından dolayı ödüllendirilerek diğer kadın çalışanlara örnek gösterilmesi gerekmektedir. İş yerlerinde başarılı kadın çalışanların ödüllendirildiğini gören diğer kadın çalışanlar da terfi ve ödülleri almak için motive olacaklardır. Böylece diğer kadın çalışanlarında verimlilikleri ile birlikte performansları da artacak ve iş yerlerine daha faydalı olacaklardır.

KAYNAKÇA

Bate, P. (1994) strategies for culture change, Great Britain.

Bingöl, D. (2013)İnsan kaynakları yönetimi, beta yayınları, İstanbul.

Bingöl, D. Aydoğan, E. Şenel, G. Erden, P. (2011) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, s.s 115-132.

Brown, A. (1998) Organizational Culture, Second Edition, Great Britain: Prentice Hall.

Cameron S. Kim & Robert E. Quin (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture Addison Wesley Pub.Company, USA.

Deemer, Candy&Nancy Fredericks: Cam Tavan Üstünde Dans (Çev. Sinem Özer), İstanbul: Optimist Yayınları, 2006.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Üzerine Uygulamalı Bir Arastırma. Yayınlanmamıs Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hatch, mary jo, ann. L. Cunliffe. (2013)organization theory, modern, symbolic and postmodern perspectives. , third Edition, Great Britain: Oxford university pressed.

Rosener, Judy B. : Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar(Çev. Leyla Aslan), İstanbul: MESS Yayınları No.494, 2006.

Senior, B. (1997) Organizational Change, Great Britain: Financial Times Pitman Publishing.

DOÇENTLİK SÜRECİNİN KAROŞİ (KAROSHI) VE YOĞUN ÇALIŞMA ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Rukiye ÇELİK, Süleyman Demirel Üniversitesi, bursa-84@hotmail.com
Necla BARDAK, Süleyman Demirel Üniversitesi, necla_bardak@hotmail.com
Elif AKKAŞ, Süleyman Demirel Üniversitesi, elif.akkas88@hotmail.com
Ramazan ERDEM, Süleyman Demirel Üniversitesi, raerdem@yahoo.com
Ahmet ALKAN, Süleyman Demirel Üniversitesi, ahmetalkan_88@hotmail.com
İzzet ERDEM, Süleyman Demirel Üniversitesi, efsane-erdem@hotmail.com

ÖZET

Uzun süreli iş stresi ve anormal bir yaşam tarzı aşırı yorgunluk ile sonuçlanmaktadır. Birçok çalışma göstermektedir ki; uzun bir süre iş stresine maruz kalmak aşırı yorgunluğu (fatigue) doğurmaktadır (Kotzabassaki ve Parissopoulos, 2003; Lin ve Chen, 2008). Aşırı yorgunluk, iş stresinden kaynaklanan tansiyon değişimleri (Cesana vd., 1996), kardiyovasküler hastalıklar (Higashiguchi vd., 2009; Uchiyama vd., 2005), depresyon (Wang vd., 2009), iş kazaları (Kim vd., 2009) ve iş göremezlik hali (Ahola vd., 2009) gibi birçok sağlık probleminin başlıca sebebidir (Lin ve Chen, 2008). Wang ve diğerlerine (2000) göre aşırı yorgunluk, uyku bozukluğu, konsantrasyon eksikliği, baş ağrısı ve iskelet kası ağrıları ile birlikte seyretmektedir. Aşırı yorgunluk birçok hastalığa sebep olmakla birlikte intihar ve ölümle de sonuçlanabilmektedir (Iwasaki vd., 2006; Amagasa vd., 2005). Aşırı yorgunluğun birikimi tükenmeye, dahası karoşiye (karoshi) neden olmaktadır (Tung vd., 2010: 418).

Karoşi, "aşırı çalışmaktan kaynaklanan ölüm" anlamına gelen Japonca bir kelimedir (Furuya, 2004: 1). 203 karoşi vakasının analizinde, her bir vakanın başlangıç belirtisi olarak sırasıyla aşırı yorgunluk, baş ağrısı, göğüste ağrı, keyifsizlik, grip belirtileri ve boyun ağrısı tespit edilmiştir (Wada vd., 2006: 579). Bu bulgulardan anlaşıldığı gibi karoşi vakasının varlığı aşırı fiziksel ve ruhsal yorgunluk, geç saatlere kadar çalışma, yeterli dinlenememe ile yakından ilişkilidir. İlk defa 3 Japon hekim tarafından 1981'de kullanılan bu kavram ile aşırı çalışma saatleri, yeterli dinlenememe, fiziksel ve ruhsal bitkinlik ve iş stresi arasındaki sebep-sonuç ilişkisi (Kanai, 2009: 209), çok yoğun çalışılan mesleklere karoşi açısından yaklaşılmasına zemin hazırlamıştır. Temel etkinlikleri öğretme, araştırma, yönetim, toplum hizmeti olan (Hattie ve Marsh, 2002) ve ağır iş yükünün bulunduğu akademisyenlik (Randall, 2006), özellikle doçentlik sınavına hazırlanma sürecine girildiğinde oldukça yoğun bir mesai ve sabır gerektirmektedir. Bu süreçte akademisyenlerin bir kısmında ciddi sağlık problemleri gözlenmektedir.

Bu çalışmada yoğun çalışma temposu, ağır ders yükü, yetersiz maaş, akademik anlamda üniversite tarafından desteklenmeme gibi olumsuz şartlarda öğretmeye, öğrenmeye ve çeşitli idari görevleri yerine getirmeye çalışan akademisyenlerin doçentlik sınavı hazırlık sürecindeki aşırı yorgunluk algıları ile karoşi arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmada bir devlet üniversitesinin tıp, mühendislik ve iktisadi ve idari bilimler fakültesinden doçentlik sınavına hazırlanan veya sözlü doçentlik sınavını geçmiş olan 40 akademisyene Yorgunluk Sendromu Envanteri (Fatigue Syndrome Inventory-Short Form) uygulanmıştır. Elde edilen verilerin istatistikî analizi sonucunda; katılımcıların çoğunluğunun kendilerini yıpranmış, gergin, tedirgin, kafalarının karışık olduğu, konsantre olmakta zorluk yaşadıklar, boyunlarında ve gözlerinde ağrı hissettikleri ortaya çıkmıştır. Literatüre göre bu bulguların uzun süre devam etmesi halinde her birinin karoşiye zemin hazırlayacağı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karoshi, aşırı çalışma, aşırı yorgunluk, akademisyenlik.

1. GİRİŞ

Karoşi, "aşırı çalışmaktan kaynaklanan ölüm" anlamına gelen Japonca bir kelimedir (Furuya, 2004: 1). 203 karoşi vakasının analizinde, her bir vakanın başlangıç belirtisi olarak sırasıyla aşırı yorgunluk, baş ağrısı, göğüste ağrı, keyifsizlik, grip belirtileri ve boyun ağrısı tespit edilmiştir (Wada vd., 2006: 579). Bu bulgulardan anlaşıldığı gibi karoşi vakasının varlığı aşırı fiziksel ve ruhsal yorgunluk, geç saatlere kadar çalışma, yeterli dinlenememe ile yakından ilişkilidir. İlk defa 3 Japon hekim tarafından 1981'de kullanılan bu kavram ile aşırı çalışma

saatleri, yeterli dinlenememe, fiziksel ve ruhsal bitkinlik ve iş stresi arasındaki sebep-sonuç ilişkisi (Kanai, 2009: 209), çok yoğun çalışılan mesleklere karoşi açısından yaklaşılmasına zemin hazırlamıştır. Temel etkinlikleri öğretme, araştırma, yönetim, toplum hizmeti olan (Hattie ve Marsh, 2002) ve ağır iş yükünün bulunduğu akademisyenlik (Randall, 2006), özellikle doçentlik sınavına hazırlanma sürecine girildiğinde oldukça yoğun bir mesai ve sabır gerektirmektedir. Bu süreçte akademisyenlerin bir kısmında ciddi sağlık problemleri gözlenmektedir.

2. AŞIRI YORGUNLUK (FATİGUE)

Bütün dünyada birçok meslek çalışanının ortak endişesi olan fatigue, bedensel işçilik ya da fikri uğraş gerektiren işler sonucunda ortaya çıkan aklî ve fiziksel gücün tükenmesi ve halsizlik olarak tanımlanmaktadır (Lewis ve Wessely, 1992: 92). Birçok çalışma göstermektedir ki; uzun süreli iş stresi ve yoğun çalışma hayatına anaormal bir yaşam tarzı eklendiğine fatigue ortaya çıkmaktadır (Kotzabassaki ve Parissopoulos, 2003: 210; Lin ve Chen, 2008: 3; Higashiguchi vd., 2009: 125). Fazla çalışmaya bağlı olarak gelişen fatigue'nun, hormonal dalgalanmalara, vücudun su/tuz dengesinin bozulmasına ve aşırı miktarda kortizol salgılanmasına neden olarak sağlığı olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Lo vd., 2007: 1097). Son yıllarda iş sağlığı ve güvenliği konusunda gelişmeler yaşanmasına rağmen fatigue, gelişmiş ülkelerde yaygın bir sorun olarak mevcûdiyetini devam ettirmektedir (Hallowell, 2010: 19).

Washington Heights Anketi ile psikiyatri hekimleri üzerinde yapılan bir çalışmaya göre fatigue sendromu teşhisi koyulmuş hastaların büyük çoğunluğu rahatsızlıklarını tanımlarken "zamanın büyük çoğunluğunda güçsüz ve halsiz hissediyorum" ifadelerini kullanmışlardır (Dohrenwend ve Crandell, 1970: 1618). Fatigue, hayat kalitesine karşı ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra fatigue kronikleştiğinde ve aşırı bir hal aldığında çalışma performansını da olumsuz etkilemektedir (Okogbaa vd., 1994: 355; Milss vd., 2005: 89).

3. KAROŞİ (KAROSHİ) KAVRAMI

Karoşi, aşırı çalışmaya bağlı olarak gelişen iskemik kalp hastalığı ve kardiyovasküler hastalık kaynaklı ölüm şeklinde ilk olarak 1970 yılında Japonya'da görülmüştür (Iwasaki ve Takahashi, 2006: 538). 2005 yılına gelindiğinde veriler, 2000 yılına göre 7.3 kat daha fazla karoşi vakasının gözlendiğini ortaya koymuştur (Hiyama ve Yoshihara, 2008: 429). Uluslararası İşgücü Örgütünün (ILO, International Labor Organization) mesleki hastalıklar listesinde karoşi için bir isim mevcut değildir. Japonya'da 2000- 2010 yılları arasında karşılaşılan 203 karoşi vakasının analizlerinden elde edilen bulgulara göre; ölenlerin %97'sinin erkek, büyük çoğunluğunun 45-50 yaşları arasında, %60'ının serebrovasküler hastalık nedeniyle, %40'ının ise kalp rahatsızlığı nedeniyle öldüğü gözlenmiştir (Hayashi vd., 1996: 1010). Karoşinin başlangıç belirtilerinin ise sırasıyla; fatigue, baş ağrısı, göğüs ağrısı, keyifsizlik, grip belirtileri ve boyun ağrısı olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak karoşi vakalarının çoğunlukla beyaz yakalı işçilerden ve bunlar arasında da özellikle teknisyenler, gazeteciler, editörler, öğretmenler ve araştırmacılardan olduğu tespit edilmiştir (Wada vd., 2006: 588).

Duygusal rahatsızlık, ciddi miktarda aşırı iş yükü, ani iş kazası, uzun mesafeli iş gezileri, soğuk algınlığı, endişeli ruh hali ve hastalık durumları karoşiye eğilimli faktörler olarak sıralanabilir (Mao ve Cheng, 1994). Görülmektedir ki; karoşi, aşırı iş yükü ve hastalık durumu ile oldukça yakından ilişkilidir. Aşırı iş yükü (fiziksel çalışma, tatil günlerinde de çalışma, gece geç saatlere kadar çalışma ve duygusal olarak yıpranma) kötü yaşam tarzı (düzensiz uyku, yetersiz dinlenme, aşırı miktarda alkol ve sigara kullanımı, doktora gitmeye vakit bulamama, aile hayatının zarar görmesi) edinmeye yol açmaktadır. Bu durum fatigue'ye sebep olmakta,

insan bedeni bu durumdan etkilenmekte ve sonuçta karoşi ortaya çıkmaktadır (Iwasaki vd., 2006: 540).

3.1. Aşırı Yorgunluk (Fatigue) ve Karoşi İlişkisi

Aşırı yoğun bir işin, ciddi sağlık sorunlarını beraberinde getirdiği tıbbi olarak kanıtlanmış bir bilgidir. Aşırı yoğun bir işe bağlı olarak gelişen fatigue halinin devam etmesi ve bu yorgunluğun birikmesi beyin ve kalp hastalıklarının başlangıcına sebebiyet vermektedir (Araki ve Iwasaki, 2005: 96). Buna ek olarak fatigue, çalışanların hızlı ve doğru bir şekilde muhakeme edebilme yetilerinin kaybolmasına ve iş kazalarının sayısının artmasına neden olmaktadır (Expert Study Committee on Standard for Recognition of Brain and Heart Diseases Raporu, 2001). Bu noktada fatigue kavramını anlam açısından ele almak gerekmektedir. Fatigue, genel anlamda yorgunluk tecrübesi ya da uykusuzluk halinden farklıdır. Fatigue kavramını açıklayan araştırmacılar daha çok aşırı enerji gerektirecek yoğunlukta çalışma hayatının istikrarı ve derecesine yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple fatigue, aşırı fiziksel, zihinsel ya da hem fiziksel hem zihinsel yorgunluğun, güçten düşmenin ve bitkinliğin (taab) sabit bir mevcudiyeti olarak tanımlanmaktadır (Pawlikowska vd., 1994: 764; David vd., 1990: 1200). Uzun süreli devam etmesinden dolayı toplum içinde Kronik Yorgunluk Sendromu (Chronic Fatigue Cyndrome, CFC) olarak bilinmektedir.

Fatigue'nun göze çarpan özelliklerinden biri; kanser gibi fiziksel hastalıklara, multipl skleroz (MS, özbağışıklık hastalığı) gibi nörolojik hastalıklara ve depresyon gibi psikiyatrik rahatsızlıklara neden olabilmesidir. Diğer koşullarla birlikte fatigue, hastaların daha çok acı çekmelerinde ve fiziksel yetersizliklerinde ana etmendir (Winningham vd., 1994: 25; Shulman vd., 2001: 509). Ancak ne yazık ki birçok hastalıkta hastalığa ait koşullar öncelendiği için fatigue, arka planda kalmakta ve merkezi hastalık sürecinin şiddeti ile bağlantısız görünüm arz ettiği için güçlü bir etmen olmasına rağmen gözden kaçırılmaktadır. Bu sebeple fatigue'nun tedavisi ihmal edilmektedir (Dittner vd., 2004: 157).

Karoşi Mağdurları Konseyi (1989)'ne göre karoşi; bir insanın aşırı fatigue'ya bağlı olarak yaşam fonksiyonlarının işlemez hale gelmesi ve ardından gelişen ölümcül durum olarak tanımlanmaktadır (Chen-Yin vd., 2010). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere fatigue'nun uzun bir süre devam etmesi halinde karoşi tehlikesi ortaya çıkmaktadır. Zira fatigue durumunun uzun süreli devam etmesi sonucu ortaya çıkan; kas-iskelet sistemi ağrıları, baş ağrısı, uyku bozukluğu (Wang vd., 2000: 194), kardiyovasküler hastalıklar (Higashiguchi vd., 2009; Nishiyama ve Johnson, 1997: 626; Uchiyama vd., 2005: 103), iş kazaları (Kim vd., 2009: 322) ve depresyon (Ahola vd., 2006: 1024; Wang vd., 2009: 1086) gibi fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklar karoşi sebebidir (Iwasaki vd., 2006; Amagasa, 2005).

Bilimsel faaliyetten ziyade aşırı ders yükü altında ezilen, ancak buna rağmen ek ders ile düşük maaşlarını tatmin edici bir seviyeye çekmeye çalışan ve böylece yüklerini daha da arttıran, yabancı dil puanının yükseltilmesi ile akademik yükselmede sorun yaşayan akademisyenlerin işlerinin ne kadar yoğun ve stresli olduğu bilinmektedir (Bilgin, 2009: 194). Bu açıdan bakıldığında; özellikle aşırı bir çalışma ve hazırlanma süreci gerektiren doçentlik sürecinin ne denli yıpratıcı olduğu gözlenmektedir. Bu sebeple söz konusu çalışmada, doçentlik süreci ile karoşi kavramı arasındaki ilişki incelenmiştir.

4. METOD

4.1. Problem Cümlesi

Çalışmanın problem cümlesi; "aşırı yoğun çalışmayı gerektiren, fiziksel ve zihinsel yorgunluğa neden olan doçentlik sınavına hazırlanma sürecinde akademisyenler, karoşiyi tetikleyen belirtilerden hangilerini tecrübe etmektedirler?"dir.

4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın örneklemini, Süleyman Demirel Üniversitesi evreninde Mühendislik Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ziraat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi ile Eğitim Fakültesi'nden doçentlik sınavına hazırlanan veya sözlü doçentlik sınavını geçmiş olan akademisyenler oluşturmaktadır.

4.3. Yöntem

Mezkûr örneklem çerçevesinde 42 akademisyene anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle gruplar arası karşılaştırmalarda parametrik olmayan istatistik testlerinden Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis varyans analizi kullanılmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Fatigue ve karoşi arasındaki neden/sonuç ilişkisi sebebiyle yapılan çalışmalarda *Çok Boyutlu Yorgunluk Göstergesi Envanteri*nin (Multidimensional Fatigue Symptom Inventory-MFSI) kullanıldığı görülmüş, bu çalışmada da aynı envanterin kısa formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Kısa envanter 30 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada uzun formdan karoşi belirtilerini birebir ölçen ifadeler alınarak kısa forma eklenmiştir.

Veri toplama aracının (MFSI) uzun formu, fatigue tezahürlerini değerlendiren 83 ifadeden oluşmaktadır. Kısa form ise 30 ifadeden oluşmakta ve uzun form ile aynı şekilde 5 boyutta fatigue halini değerlendiren güvenilir bir ölçektir (Stein vd., 2004).

5. BULGULAR

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	34	79,1
Kadın	9	20,9
Medeni Durum		
Bekâr	5	11,6
Evli	38	88,4
İdari Görev		
Bölüm Başkanı	1	2,3
Bölüm Başkan Yardımcısı	5	11,6
Müdür	2	4,7
Müdür Yardımcısı	1	2,3
Dekan Yardımcısı	1	2,3
İdari Görevi Yok	33	76,7
Yaş		
40 Yaş ve Altı	13	30,2

41-50 Arası	22	51,2
51 Yaş ve Üzeri	8	18,6
Toplam Akademisyenlik Süresi		
19 Yıl ve Altı	22	51,2
20 Yıl ve Üzeri	21	48,8
Haftalık Ders Yükü (saat)		
20 saat ve Altı	21	48,8
21 Saat ve Üzeri	22	51,2
Fakülte		
Mühendislik Fakültesi	16	37,2
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	12	27,9
Ziraat Fakültesi	12	27,9
İlahiyat Fakültesi	2	4,7
Eğitim Fakültesi	1	2,3
Toplam	**43**	**100,0**

Katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımında erkekler %79,1, kadınlar ise %20,9'luk bir kısımla temsil edilmektedir. Katılımcıların çoğunluğu evlidir (%88,4). Akademisyenlerden idari görevi olanların sayısı 10 iken, herhangi bir idari görevi bulunmayanların sayısı ise33'tür. Yaş değişkeni açısından 41-50 yaş grubuna sahip akademisyenler %51.2 ile en yüksek aralıkta yer almaktadır. 19 yıl ve daha az süre akademisyen olarak çalışan katılımcılar ise %51,2'lik bir kısımla yer almaktadır. 20 saat ve daha az sayıda ders yüküne sahip katılımcıların sayısı 21 (%48,8) ve 21 saat üzeri ders yüküne sahip katılımcılar ise 22 (%51,2) kişi olarak bulunmuştur. Değişkenler arasında 4 fakülte yer almaktadır. Bu fakülteler; Mühendislik Fakültesi (%37,2), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (%27,9), Ziraat Fakültesi (%27,9), İlahiyat Fakültesi (%4,7) ile Eğitim Fakültesi'dir (%2,3).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

Fatigue Maddeleri	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Nesne ya da olayları hatırlama konusunda problem yaşarım.	43	2,382	1,091
Kaslarım ağrır.	42	2,190	1,292
Moralim bozuk hissederim.	43	2,744	1,292
Bacaklarımı halsiz hissederim.	42	2,095	1,122
Neşeli hissederim.	43	2,488	1,222
Başım ağrır.	43	2,325	1,229
Hayat dolu hissederim.	43	2,674	1,084
Tedirgin hissederim.	43	3,279	1,119
Rahatlamış hissederim.	43	2,279	1,140
Takatim kesilmiş hissederim.	43	2,418	1,199
Kafam karışır.	43	2,767	1,231
Haşatım çıkmış gibi (bitap, bitik) hissederim.	43	2,651	1,288
Bedbaht hissederim.	43	2,279	1,181
Psikolojik olarak yorgun (ayakta duracak halim kalmamış gibi) hissederim.	43	2,814	1,258
Dikkatimi toplamakta zorlanırım.	43	2,720	1,201
Kollarım halsizleşir.	43	2,093	1,042
İçimden bir şey yapmak gelmez, miskinleşirim.	43	2,581	1,238
Hiçbir şey yapacak halim kalmaz.	43	2,325	1,017
Her tarafım ağrır.	42	2,071	1,155
Konsantre olmakta zorlanırım.	43	2,674	1,169
Keyifsiz olurum.	43	2,744	1,048
Yeniden doğmuş gibi hissederim.	43	2,186	1,180

Gergin hissederim.	43	3,302	1,165
Zinde hissederim.	43	2,325	0,933
Normalden daha fazla hata yaparım.	43	2,488	1,077
Tüm vücudum ağırlaşır, hareket etmede güçlük çekerim.	42	2,166	1,166
Unutkan olurum.	43	2,558	1,240
Yorgun hissederim.	43	2,651	2,251
Sakin hissederim.	42	2,381	1,125
Üzgün hissederim.	43	2,302	1,124
Boynum ağrır.	42	2,523	1,383
Göğsümde ağrı hissederim.	42	1,952	1,058
Nefes darlığı çekerim.	42	1,738	0,912
Ateşim çıkar.	42	1,619	1,080
Gözlerim ağrır.	43	2,255	1,114
Ağzım kurur.	42	2,285	1,254
Omuzlarım tutulur.	42	2,428	1,327

Tablo 2'de katılımcıların Fatigue Yorgunluk Anketindeki ifadelerden aldıkları frekans, ortalama ve standart sapma puanları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre, boyutlar arasında en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde duygusal boyutta yer alan "*gergin hissederim*" (X=3,302), "*tedirgin hissederim*" (X=3,279) ve genel boyutta yer alan "*psikolojik olarak yorgun (ayakta duracak halim kalmamış gibi) hissederim*" (X=2,814) ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip maddeler ise, fiziksel boyutta yer alan "*ateşim çıkar*" (X=1,619), "*nefes darlığı çekerim*" (X=1,738) ile "*göğsümde ağrı hissederim*" (X=1,952) ifadeleridir.

Tablo 3: Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Genel	43	2,573	0,945	0,871
Fiziksel	38	2,151	0,834	0,919
Duygusal	43	2,775	0,786	0,767
Zihinsel	43	2,596	0,913	0,871
Canlılık	42	2,416	0,792	0,800

Tablo 3'te de görüleceği üzere, boyutlar arasında en yüksek ortalamaya sahip duygusal boyut (X=2,775) diğerlerinden daha yüksek bir ortalama ile yer almaktadır. Akademisyenlerin doçentlik sürecinde fiziksel ya da zihinsel bir yorgunlukta ziyade duygusal anlamda bir yıpranmaya maruz kaldıkları söylenebilir.

Araştırmada verilerinin normal dağılıma sahip olmaması sebebiyle, parametrik olmayan istatistik testlerinden yararlanılmıştır. Gruplar arası farkı test edebilmek amacıyla ise, ikili grupları karşılaştırmak için Mann Whitney-U ve ikiden fazla olan grupları karşılaştırmak içinse Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Böylece değişkenlere göre, fatigue boyutları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma sonuçları arasında genel, fiziksel, duygusal, zihinsel ve canlılık boyutlarında cinsiyet, akademisyenlik süresi, bağlı bulunulan enstitü ve yaş değişkenleri arasında fatigue maddelerinden aldıkları ortalama puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar arasında yalnızca akademisyenlerin haftalık ders saatleri açısından bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 4: Fatigue Boyutlarının Ders Yüküne Göre Karşılaştırılması

Ders Yükü (haftalık)		Genel		Fiziksel		Duygusal		Zihinsel		Canlılık	
		X	S	X	S	X	S	X	S	X	S
20 saat ve altı		2,301	0,896	1,948	0,832	2,571	0,702	2,285	0,838	2,420	0,613
21 saat ve üzeri		2,746	0,862	2,283	0,803	2,873	0,710	2,833	0,874	2,483	0,920
Test Değerleri	z →	-1,538		-1,172		-1,325		-2,123		-0,458	
	p →	0,124		0,241		0,185		0,034		0,646	

Tablo 4'e göre, boyutlar arasında ki farklılığın sebebinin, haftalık 20 saat ve daha az ders yüküne sahip akademisyenlerin duygusal boyutta ki ortalamasının (X=2,571), 21 saat ve daha fazla ders yükü olan akademisyenlerden daha düşük bir ortalama ile yer almasından kaynakladığı söylenebilir (X=2,873).

Tablo 5: Fatigue Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yaş Grupları		Genel		Fiziksel		Duygusal		Zihinsel		Canlılık	
		X	S	X	S	X	S	X	S	X	S
40 Yaş ve Altı		2,653	1,189	2,160	0,929	2,897	0,934	2,461	1,097	2,217	0,764
41-50 Arası		2,772	0,762	2,175	0,825	2,886	0,665	2,863	0,807	2,454	0,836
51 Yaş ve Üzeri		1,895	0,728	2,051	0,830	2,270	0,728	2,083	0,648	2,666	0,713
Test Değerleri	x^2 →	5,230		0,033		3,916		6,119		2,232	
	p →	0,073		0,984		0,141		0,047		0,328	

Tablo 5'te de görüleceği üzere, boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yalnızca zihinsel boyutta 41-50 yaş grubu (X=2,863) ile 51 ve üzeri yaş grubu (X=2,083) arasında görülmektedir ($p<0,05$). Genel, duygusal ve canlılık boyutlarında 40 yaş altı ile 51 yaş ve üstü gruplar arasında ortalamalar açısında fark görülmesine rağmen, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

6. SONUÇ

Yoğun ve stresli çalışma temposu olan akademisyenlik, aşırı ders yükü, yetersiz maaş, idari görevler, üniversite içi politikalar, bilimsel anlamda desteklenmeme, ulaşılması gereken yayın sayısı ve doçentlik sınavı gibi etkenler de eklendiğinde oldukça yorucu bir alan haline gelmektedir. Bu çalışmada akademisyenlikte önemli bir aşama olan doçentlik süreci ve doçentlik sözlü sınavına hazırlanma evresi karoşi açısından değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre akademisyenlerin çoğu, doçentlik sınavı hazırlık sürecinde gergin, tedirgin, keyifsiz, moraliz bozuk, kafası karışık ve psikolojik olarak yorgun hissettiklerini ifade etmişlerdir. Karoşi ile bağlantı kurulabilecek fiziksel yorgunluk ifadelerinde ortalamanın altında değerler bulunmuştur. Bu sebeple denilebilir ki; doçentlik sözlü sınavına hazırlanırken akademisyenler özellikle duygusal ve zihinsel boyutta yorulma ve yıpranma yaşamışlardır. Fiziksel boyutta ise ortalamanın altında olmakla birlikte yoğun olarak boyun ağrısı, omuz tutulması ve göz ağrısı yaşadıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sürecin karoşi ile ilişkisi

oldukça azdır. Ancak çalışmaya katılan akademisyenlerin ders yükü göze alındığında; ders yükü arttıkça tüm boyutlardaki yorgunluk düzeylerinin artış gösterdiği ortaya çıkmıştır.

7. KAYNAKLAR

Ahola K., Gould R., Virtanen M., Honkonen T., Aromaa A., ve Lönnqvist J. (2009), "Occupational Burnout As A Predictor of Disability Pension: A Population-Based Cohort Study", Occupational Environmental Medicine, Volume: 66, pp 284-290.

Ahola K., Honkonen T., Kivimaki M., Virtanen M., Isometsa E., Aromaa A., (2006), "Contribution of Burnout To The Association Between Job Strain And Depression: The Health 2000 Study", Journal of Occupational Environmental Medicine, Volume: 48, pp 1023-1030.

Amagasa T., Nakayama T. ve Takahashi Y. (2005), "Karajisatsu in Japan: Characteristics of 22case of Work-Related Suicide", Journal of Occupational Health, Volume: 47, pp 157-164.

Araki S. ve Iwasaki K. (2005), "Death Due To Owerwork (Karoshi) Causation, Health Service And Life Expectancy of Japanese Males", Journal of The Japan Medical Association, 48(2), pp 92-98.

Bilgin V. (2009), "Türkiye'de Üniversite Sorunu ve Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Türk Eğitim-Sen, Ankara.

Cesana G., Ferrario M., Sega R., Milesi C., De Vito G. ve Mancia G. (1996), "Job Strain And Ambulatory Blood Pressure Levels in A Population-Based Employed Sample of Men From Northern Italy", Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Volume: 22, pp 294-305.

Chen-Yin T., Mei-Yen C. ve Shu-Ping T., (2010), "Cognition And Correlations of Karoshi Among Different Categories of Civil Servants in Taiwan", Journal of Occupational Safety And Health, Volume: 18, pp 416-429.

David A., Pelosi A., McDonald E., Stephens D., Ledger D., Rathbone R., Mann A., (1990), "Tired, Weak, Or In Need of Rest: Fatigue Among General Practice Attenders", British Medical Journal, Volume: 301, pp 1199– 1202.

Dittner A.J., Wessely S.C. ve Brown R.G., (2004), "The Assesment of Fatigue A Practical Guide For Clinicians And Researchers", Journal of Psychosomatic Research, Volume: 56, pp 157-170.

Dohrenwend B. ve Crandell D. (1970), "Psychiatric Symptoms In Community, Clinic, And Mental Hospital Groups", The American Journal of Psychiatry, Volume: 126, pp 1611-1621.

Ekici T. ve Özçelik Z. (2011), Hekimlerin Çalışma Süresi, Nöbet, Fazla Çalışma Ücreti, Dinlenme ve İzin Hakları, Türk Tabipleri Birliği Yayınları, Birinci Baskı, Ankara.

Furuya, S. (2004), "Karoshi And Karojisatsu In Japan", Asian Labour Update, Volume 52, September 2004, pp 1-2.

Hallowell M.R. (2010), "Worker Fatigue: Managing Concerns In Rapid Renewal Highway Construction Projects", Proffessional Safety December, pp 18-26.

Hattie, J. ve Marsh, H.W. (1996), "The Relationship Between Research And teaching-A meta-Analysis", Review of Educational Research, 66 (4), pp 507-542.

Hayashi T., Kobayashi Y., Yamaoka K., Yano E., (1996), "Effect of Overtime Work On 24-Hour Ambulatory Blood Pressure", Journal of Occupational And Environmental Medicine, Volume: 38, pp 1007-1011.

Higashiguchi K.K., Morikawa Y., Miura K., Sakurai M., Ishizaki M. ve Kido T. (2009), "Burnout And Risk Factors For Arteriesclerotic Disease: Follow-Up Study", Journal of Occupational Health, Volume: 51, pp 123-131.

Hiyama T. ve Yoshihara M., (2008), "New Occupational Threats To Japanese Physiccians: Karoshi (Death Due To Overwork) And Karojisatsu (Suicide Due To Overwork)", Occupational Environmental Medicine, Volume: 65, pp 428-429.

Iwasaki K., Takahashi M. ve Nakata A. (2006), "Health Problems Due To Long Working Hours in Japan: Working Hours, Workers' Compensation (Karoshi), And Preventive Measures", Industrial Health, Volume: 44, pp 537-540.

Kanai, A. (2009), "Karoshi (Work to Death) In Japan", Journal of Business Ethics, Volume 84, p 209-216.

Kim C.H., Min J.Y., Min K.B. ve Park S.G. (2009), "Job Strain And The Risk For Occupational Injury in Small-To Medium-Sized Manufacturing Enterprises: A Prospective Study of 1,209 Korean Employees", American Journal of Industrial Medicine, Volume: 52, pp 322-330.

Kotzabassaki S. ve Parissopoulos S. (2003), "Burnout in Renal Care Professionals", European Dialysis and Transplant Nurses Association/European Renal Care Association Journal, Volume: 29, pp 209-213.

Lewis G. ve Wesseley S. (1992), "The Epidemiology of Fatigue: More Questions Than Answers", Journal of Epidemiology And Community Health, Volume 46, pp 92-97.

Lin C.C., ve Chen S.F. (2008), "The Construction of Flight Attendants' Job Stress, Burnout And Physical And Psychological Situation Effect Model", Journal of Sport and Recreation Management, Volume: 5, pp 1-17.

Lo S.H., Chen W.C., Ko J.T., Wang J.D., (2007), "Definition A Diagnostic Criterion of Death From Overwork", Taipei City Medical Journal, Volume: 4, pp 1095-1102.

Mao I.F., Cheng M.L., (1994), "The Investigation And Appliance On Fatigue of Work Loading", Journal of Occupational Safety And Health, Volume: 2, pp 3-14.

MHLW Expert Study Committee on Standard for Recognition of Brain and Heart Diseases (2001), "MHLW Expert Study Committee on Standard for Recognition of Brain and Heart Diseases", Occupational Disease Recognition Office of The MHLW Labour Standards Bureau, Tokyo, November 16, pp 1–5.

Mills P.J., Parker B., Dimsdale J.E., Sadler G.R. ve Ancoli-Israel S. (2005), "The Relationship Between Fatigue And Quality of Life And Inflammation During Anthracycline-Based Chemotheraphy In Breast Cancer", Biological Psychology, Volume: 69, pp 85-96.

Nishiyama K., Johnson J.V., (1997), "Karoshi—Death From Overwork: Occupational Health Consequences of Japanese Production Management", International Journal of Health Services, Volume: 27, pp 625-641.

Okogbaa O.G., Shell R.L. ve Filipusic D. (1994), "On The Investigation of The Neurophysiological Correlates of Knowledge Worker Mental Fatigue Using The EEG Signal", Applied Ergonomics, 25 (6), pp 355-365.

Pawlikowska T., Chalder T., Hirsch S.R., Wallace P., Wright D.J., Wessely S.C, (1994), "Population Based Study of Fatigue And Psychological Distress", British Medical Journal,Volume: 308, pp 763– 766.

Randall L. (2006), "Enhancing The Academic Life of The Mid-Career Professional", Senate Forum, 22 (1), pp 1-20.

Shulman L.M., Taback R.L., Bean J., Weiner W.J., (2001), "Comorbidity of The Nonmotor Symptoms of Parkinson's Disease", Movement Disorders Journal, Volume: 16, pp 507– 510.

Stein K.D., Jacobsen P.B., Blanchard C.M., Thors C.T., (2004), "Further Validation of The Multidimensional Fatigue Symptom Inventory-Short Form (MFSI-SF)", Journal Pain Symptom Management, Volume: 27, pp 14–23.

Tung C.Y., Chen, M.Y. ve Ting S.P. (2010), "Cognition and Correlations of Karoshi Among Different Categories of Civil Servants in Taiwan", Journal of Occupational Safety and Health, Volume: 18, pp 416-429.

Uchiyama S., Kurasawa T., Sekizawa T. ve Nakatsuka H. (2005), "Job Strain And Risk of Cardiovascular Events in Treated Hypertensive Japanese Workers: Hypertension Follow-Up Group Study", Journal of Occupational Health, Volume: 47, pp 102-11.

Wada K., Katoh N., Aratake Y., Furukawa Y., Hayashi T. ve Satoh E. (2006). "Effects of Overtime Work on Blood Pressure And Body Mass Index in Japanese Male Workers", Occupational Medicine, Volume: 56, pp 578-590.

Wang C.L., Huang J.J., Yang C.Y. ve Chuang H.Y. (2000). "The Evaluation of Validity And Reliability For The Chinese Version of Checklist Individual Strength Questionnaire", Taiwan Journal of Family Medicine, Volume: 10, pp 192-200.

Wang J.L., Schmitz N., Dewa C. ve Stansfeld S. (2009), "Changes in Perceived Job Strain And The Risk Of Major Depression: Results From A Population-Based Longitudinal Study", American Journal of Epidemiology, Volume: 169, pp 1085-1091.

Winningham M.L., Nail L.M., Burke M.B., Brophy L., Cimprich B., Jones L.S., Pickard-Holley S., Rhodes V., St Pierre B., Beck S., (1994), "Fatigue And The Cancer Experience: The State of The Knowledge, Oncology Nursing Forum, Volume: 21, pp 23–36.

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞ İLİŞKİSİNİN SONA ERME SÜRECİNİN ANALİZİ: (SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

Hatice SARIALTIN, Sakarya Üniversitesi, hsarialtin@sakarya.edu.tr
Zuhal EROL, Sakarya Üniversitesi, zerol@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bilgi toplumuna geçişle birlikte dünyada insana dayalı yönetim stratejilerinin ve İKY'nin önemi artarken, gelişmelerle birlikte İKY'de yeni stratejiler gündeme gelmektedir. Bunlardan biri de, son yıllarda yükselen trendler arasında giren ve işletmelerin hedefleri ve imajları için stratejik bir konu olan" iş ilişkisinin sona erme stratejileri" ve İKY'nin bu konuda nasıl bir süreç izlediğidir. Çalışma, Sakarya İlinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin iş ilişkisinin sona erme sürecine yönelik strateji, prosedür ve uygulamalarını, İKY işlevleriyle bağlantılı olarak 5 örnek işletmeyi yerinde inceleyerek analiz eden nitel bir çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi (TKY), İş İlişkisinin Sona Ermesi

1.GİRİŞ

Otel işletmelerinde üretimin yoğun işgücü ile gerçekleşmesi çok sayıda işgören istihdamını gerektirirken, bazı işlerin müşterilerle ortak alanlarda (servis, önbüro hizmetleri gibi), gerçekleşmesi, hizmetlerin ilk seferde doğru yapılması mecburiyeti ve eş zamanlı üretim-tüketim gibi özellikler kalifiye eleman zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan otel işletmelerinin mevsimlik olmaları, düzensiz çalışma saatleri, maliyet baskısı nedeniyle düşük ücret ödemeleri ve işgören devir oranının yüksek olması, bu işletmelerde insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşması ve etkin hale getirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Tanke, 2001; Tütüncü ve Demir, 2003: Akbaba ve Günlü, 2011).

Bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de işgören seçme- yerleştirme, oryantasyon, eğitim ve performans yönetimi süreçlerinde gösterilen çabaların ve katlanılan maliyetlerin gereksiz veya hatalı bir işten çıkarmayla ya da işgörenin istifasıyla sonuçlanması, hem örgütün rekabeti hem de İKY açısından arzu edilmeyen bir durumdur (Tanke, 2001:245). Ancak işletmeler tüm çabalarına rağmen bir işgöreni işten çıkarma durumunda kalabilmekte veya bir işgören kendi isteği ile ayrılmak isteyebilmektedir. İş ilişkisine belirli nedenlerden dolayı işveren tarafından son verilmesi (dismissal, layoffs, redundancy) veya işgörenin kendi isteği ile işten ayrılması (voluntary termination, resignation) sonucunda işletmelerde nitelikli işgücü eksikliği ve yönetsel sorunlar yaşanmaktadır (Hayes ve Ninemier, 2009; DelCampo, 2011, Mitchell ve Gamlem, 2012). İşgörenin iş ilişkisine son verme ve/veya işgörenin işi bırakması insan kaynağını planlama, seçme-yerleştirme, işe alıştırma, eğitim ve performans değerlendirme işlevleriyle çift yönlü etkileşim içinde olan ve bu bakımdan objektif kriterlere göre yönetilmesi gereken stratejik bir insan kaynakları sürecidir (Armstrong, 2003; Sabuncuoğlu; 2008; Uyargil, 2009). Sürecin bürokratik işlemleri ve yasal boyutu da İKY'nin sorumluluğundadır (Adal, 2009; Bingöl, 2011).

İnsan ile insana hizmet üretilen ve müşteri ile çalışan etkileşimlerinin süreklilik arz ettiği otel işletmelerinde zamanındalık ve nitelikli işgücü hayati önem taşırken, bir taraftan işten ayrılmak isteyen işgörenleri kaybetme nedenlerinin bilinmesi ve önlem alınması; diğer taraftan da geçerli nedenlerle işine son verilenlerin işletmeden barışçı yollarla ayrılmasının sağlanması, İKY'nin başarısı için artık gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Sakarya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin İKY kapsamında iş ilişkisinin sona erme sürecinde hangi politika ve stratejileri izlediği ve bu stratejilerin nasıl uygulandığının yerinde incelenmesidir. Araştırma amacına yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İşletmenin iş ilişkisinin sona ermesiyle bağlantılı İKY altyapısı nedir?

2. İşletmenin işgören şikayetleri ve disiplin prosedürünün kapsamı nedir?

3. İş ilişkisinin işveren tarafından bitirilmesi kararı en çok hangi nedenlerden dolayı verilmektedir?

4. İşgörenin uygunsuz davranışı veya mesleki yetersizliği hangi kriter ve prosedürlere göre tespit edilmekte ve kanıtlanmaktadır?

5. İşletmenin, işyerinin, işin gereklerinden kaynaklanan bir işten çıkarma süreci (feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde), nasıl yürütülmekte ve sonuçlandırılmaktadır?

6. Kendi isteği ile ayrılmak isteyen işgörene yönelik çıkış mülakatı nasıl uygulanmaktadır?

2. İŞ İLİŞKİSİNİN SONA ERME SÜRECİNDE İKY'NİN SORUMLULUĞU

İşletmeye açık sistem anlayışı çerçevesinde bakıldığında, temel üretim faktörleri (malzeme, makine, teçhizat, enerji, bilgi) ancak insan kaynağının yetkinliği ve yüksek iş motivasyonuna bağlı olarak önem kazanır. Çalışanların severek ve isteyerek işletmenin, işyerinin ve işin kurallarına ve standartlarına göre verimli çalışmalarını sağlamayı amçalayan İKY'nin temel misyonu çalışanın mutluluğu ve sürekli geliştirilmesidir. Bu misyon çerçevesinde şekillenen İKY işlevleri literatürde (Sabuncuoğlu, 2008; Bingöl, 2011; DelCampo, 2011; Mitchell ve Gamlem, 2012) insan kaynağını planlama, işgören bulma, seçme ve işe alma, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödemeler, toplu ve bireysel sözleşmeler, işçi-işveren ilişkileri, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sosyal imkanlar, emeklilik, istifa ve işten çıkarmalar, kayıtlar ve belgelendirme olarak açıklanmaktadır. Bu işlevlerin hiç biri diğerinden daha az önemli olmayıp süreç yaklaşımı içinde birbirini tamamlayan aşamalardır. İlgili literatür incelendiğinde ve işten ayrılmalarda işletmelerin yaşadığı problemlere bakıldığında işten ayrılma sürecinin ihmal edildiği, sanki İKY'nin stratejik işlevlerinden biri değil de yerine getirilmesi gereken yasal bir formalite gibi algılandığı görülmektedir.

İşe girmek kadar işten ayrılmak ta doğal bir olgudur ve çalışma yaşamında işgören ile işveren arasındaki iş ilişkisi belirli nedenlere bağlı olarak bitebilmektedir. Ancak, iş ilişkisinin sona ermesi hukuki boyutunun yanı sıra (Adal, 2009), yönetsel ve operasyonel boyutlarıyla stratejik ve karmaşık bir süreçtir. Uygulamada çeşitli şekillerde iş ilişkisinin bittiğine tanık olunmaktadır. Bunlardan işgörenin kendi isteğiyle işi bırakması (voluntary termination, resignation), işverenin işgörenin disiplin kurallarına uymayan davranışı veya düşük performansı nedeniyle iş ilişkisine son vermesi (dismissal, discharge, firing) ve işgücüne artık ihtiyaç kalmadığı mevsimsellik veya ekonomik kriz, birleşme, yeni teknoloji vb nedenlerden dolayı işgücü fazlalığı veya küçülme nedeniyle işten çıkarma (redundancy, layoff), işletmelerde yaşanan uygulamalardır (Tanke, 2001; DelCampo, 2011). İster işgören işi bıraksın, isterse işveren iş ilişkisini bitirmek istesin, bu sürecin işgören ve işletme açısından ciddiyet ve saygınlık içerisinde yürütülmesi ve sonuçlandırılması gerekir (Mitchell ve Gamlem, 2012:235).

Örneğin, Belirli süreli iş sözleşmesinin bitişi veya emeklilik dışında kendi isteği ile işten ayrılanlar konusunda İK'nın sorumluluğu yazılı istifa mektubu alma ve/veya çıkış nedenlerinin belirlenmesi, hangi insan kaynakları sürecinde hata yapıldığının anlaşılması ve politika ve prosedürlerin gözden geçirilmesi fırsatı veren bir çıkış mülakatı yapılmasıdır (Tanke, 2001: 249). İşletmenin, işyerinin, işin gereklerinden kaynaklanan işten çıkarmanın geçerli nedenleri işgörenin herhangi bir yetersizliği, kusuru veya olumsuz davranışı olmaksızın ortaya çıkan durumlardır. Bu tür fesihte işveren feshin son çare olması ilkesine göre hareket ederek mümkün olduğunca iş ilişkisine son vermekten kaçınmalıdır. Bu durumda İKY'nin sorumluluğu

işgöreni yeni bir işe yerleştirme, işe girme sürecin boyunca işgörenin yanında olma, danışmanlık hizmeti verme gibi çözümler sunmak ve ancak başka çare kalmadığında fesih yoluna gitmektir. Eğer işveren çalışanın mesleki yetersizliği, performans düşüklüğü veya işyeri kurallarına, talimatlara uymama, devamsızlık ve ahlaka aykırı kusurlu davranışı nedeniyle iş ilişkisini bitirme kararı vermişse 4857 sayılı İş Kanunu'na göre bu durumları ispat etmekle yükümlüdür (http://www.finansaldenetci.com); Adal, 2009). Bu durumda İKY'nin sorumluluğu; yazılı fesih bildiriminin yanında, işgörenin yöneticisi ve İK müdürü veya temsilcisinin hazır bulunduğu kısa bir bildirim toplantısı yaparak bu kararın neden verildiğini kanıtlarıyla (işe girişteki belgeler, görev tanımı, prosedürler, yazılı uyarılar, oryantasyon ve işbaşı eğitim formları ve performans değerleme formlarıyla) birlikte açıklanmasıdır (Hayes ve Ninemier, 2009). Ayrıca, çalışanın mesleki yetersizliği veya verimsizliği objektif kriterlere göre tespit edilmelidir. Başarısız ve verimsiz olan, çeşitli eğitim, geliştirme yöntemleriyle performansı kabul edilebilir düzeye getirilememiş olan kişilerin işten ayrılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçları en önemli kriterlerdir (Uyargil, 2009: 207). Bu noktada işletmenin performans değerlendirme sistemi yasal anlamda taraflar için önemli bir belge niteliği kazanmaktadır (a.g.k, 2009:258). Özetle, İş ilişkisinin bitirilmesi sürecinde gösterilen özen ve ciddiyet, insan kaynakları planlamasında, işgörenin alım sürecinde, işe alıştırmada, eğitim ve yetiştirmede ve performans değerlendirmede gösterilen özen ve ciddiyetten daha az olmamalıdır.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE İKY KAPSAMINDA İŞ İLİŞKİSİNİN SONA ERME SÜRECİ

Bir hizmet işletmesi olmanın neden olduğu koşullar ve buna ilaveten turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri dikkate alındığında, otel işletmelerinde İnsan Kaynakları (İK) bölümünün görevinin imalat işletmelerinin İK bölümlerine göre daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinin İKY, işletmenin kurumsal stratejileri ve çıkarları ile çalışanların bireysel çıkarları arasındaki ilişkileri düzenlemeli ve her iki tarafın uyumlu bir şekilde işbirliği yapabilmelerini sağlamalıdır (Akbaba ve Günlü, 2011). Bu işbirliğinin tarafları olan işçi-işveren ilişkileri, sendikayla ilişkiler ve iş ilişkisinin sona ermesi işlevlerinin başarıyla yönetilmesi de İK'nın faaliyet alanı içindedir.

Otellerde kurumsal kaliteyi belirleyen, fiziki özelliklerden çok mevcut insan kaynağının niteliği, verimliliği, işe-işletmeye uyumu, tatmin düzeyi ve mutluluğudur. Buna göre otel işletmelerinin İKY, çalışanı geliştiren, motive eden, doğru yerde konumlandıran ve örgüt ihtiyaçları ile işgören ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahip olmalıdır (Hospitality Times, 2011). Bundan dolayıdır ki, otel endüstrisinin kullandığı disiplin prosedürleri artık işgörenlerin davranışlarını ve performanslarını düzeltici yönde tasarlanmakta ve nitelikli işgücünü işletmede tutmaya odaklanmaktadır. Diğer tüm işletmeler için olduğu kadar, otel işletmeleri için de İnsan kaynağını planlamadan sağlamaya; istihdamından geliştirilmesine değin tüm İKY işlevlerinin iş ilişkisinin sona erme süreciyle bağlantılı olarak sürdürülmesi gerekmektedir.

Örneğin, işverenin haklı (derhal) fesih nedenlerinden olan işgörenin görevini kendisine hatırlatıldığı ve yazılı uyarıya rağmen yapmaması durumunda feshin geçerli olabilmesi içiniş sözleşmesinin yanı sıra iş tanımlarının yapılmış olması ve işgörene açıklanması gerekir (http://www.finansaldenetci.com). Cheng ve Brown'nun (2010), Avustralya ve Singapur'daki otel işletmelerinde İK stratejileriyle işgücü devrini ilişkilendirdikleri çalışmaya göre; Avustralya ve Singapur'un farklı sosyo-ekonomik koşullara ve işgücü profillerine sahip olmalarına rağmen, işgücü devrini düşürmede ve iş ilişkisinin sona erme sürecini yönetmede her iki ülke açısından da önerilen ortak çözüm; etkin işgören sağlama ve işe başlatma yöntemlerinin kullanılmasıdır. Konuyla ilgili bir başka araştırmada ise, çalışanın istifa etmesine neden olan haksız muamele

(constructive dismissal), disiplin cezası (disciplinary action) ve işgücü devriyle ilgili sorunların çözümü olarak ilk amirlerin yetiştirilmesi ve sistematik bir işgören seçme-yerleştirme ve oryantasyon süreci önerilmektedir. Ayrıca, disiplin prosedürü ve işyeri kurallarının da yine, seçme-yerleştirme aşamasında dikkate alınması gerektiği önerilmektedir (Poulstone, 2006).

Hızlı bir hizmet üretim-tüketim ortamı olan otel işletmelerinde iş görmek çalışanlar arasında anlık sürtüşmeler yaşanmasına neden olur. Fakat bu durumu ihmal etmek ve çalışanların, özellikle önbüro, kat ve servis elemanlarının, aralarında yaşanan olumsuz olayları ve davranışları işyeri politika ve prosedürleri kapsamında değerlendirmemek işletmelere pahalıya mal olabilmekte, kendilerini yasal bir davanın içinde bulabilmektedirler (Hospitality Times, 2011). Yeni gelenlerin resmen işe başlaması aşamasında uygulanan kapsamlı ve resmi bir oryantasyon programı, işletmeyi istenmeyen davranışlar, disiplin kurallarına itaatsizlik, iş güvenliği kurallarının ihlali, düş kırıklığı, istifa gibi nedenlerle iş ilişkisinin sona ermesi durumlarından koruyacaktır. Bu bakımdan başarılı bir işe yerleştirme için; iş sözleşmesi, görev tanımları, işyeri davranış kuralları ve şirket politikaları işe alıştırma aşamasında işgörene açıklanmalıdır. İlk ve orta kademe yöneticiler disiplin prosedürünü anlama ve uygulama konusunda eğitim almalı, her çalışandan bu prosedüre uyacağına dair imza ile onay alınmalıdır (a.g.k, 2011) Bunlar, yeni gelenin, işin gereklerinin ne olduğu konusunda ve olumsuz davranışın sonuçları hakkında bilgilendirildiğinin kanıtlarıdır.

4. İŞLETMELERİN İŞ İLİŞKİSİNİN SONA ERME SÜRECİNİN ANALİZİ

4.1. Yöntem: Araştırma, 4 – 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş ilişkisinin sona ermesine yönelik politika, strateji ve uygulamaları diğer İK işlevleriyle ilişkilendirerek ayrıntılı şekilde inceleyen betimleyici, bağıntısal ve açıklayıcı nitel bir araştırmadır. Araştırmanın ana kütlesini Sakarya İlinde faaliyet gösteren 4 – 5 yıldızlı oteller (N=14) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi olarak ön araştırmada İKY uygulamaları olduğu tespit edilip, e-mail ve telefon aracılığıyla araştırmaya katılımlarının teyidi alınan 5 otel işletmesi bilinçli olarak seçilmiştir. Çoklu örnek inceleme mantığı ile tasarlanan araştırmanın amacına uygun olarak kullanılan yöntem örnek olay yöntemidir. İşletmelerin yukarıdaki sorulara yönelik uygulamaları detaylı ve karşılaştırmalı olarak incelenmek istendiğinden örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Veriler yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış kişisel görüşme ve dokuman inceleme ile sağlanmıştır. Görüşmeler, çok yönlü ve kapsamlı veri toplamak ve veri geçerliliğini artırmak amacıyla İK Müdürü ve yardımcıları, Operasyon Müdürleri ve yardımcıları olmak üzere her işletmeden 3'er katılımcı ile sürdürülmüştür. Görüşmelerde kullanılan soru setinin oluşturulmasında İKY'de iş ilişkisinin feshi durumlarını açıklayan kaynaklarından ve spesifik olarak konuyu otel işletmeleri açısından inceleyen çalışmalardan yararlanılmıştır (Tanke, 2001; Armstrong, 2003; Sabuncuoğlu, 2008; Hayes ve Ninemier, 2009: Uyargil, 2009; Adal, 2009; Bingöl, 2011; DelCampo, 2011). Oluşturulan soru seti, işletmelerin iş ilişkisinin sona erme sürecini etkileyen ve sürecin sonuçlarından etkilenen İK işlevlerini anlamaya çalışan ve iş ilişkisinin sona erme sürecinin hangi politika, prosedür ve uygulamalarla gerçekleştirildiğini sorgulayan açık uçlu soruları içermektedir.

4.2. Araştırmanın Analizi: Örneklemi oluşturan işletmelerin iş ilişkisinin sona ermesiyle ilgili uygulamaları ve görüşleri, önce işletmeler bazında ön değerlemeye tabi tutulup ayrı ayrı analiz edilip sadeleştirilmiştir. Sonra araştırma sorularına göre verilerin bütününe yönelik betimsel analizi yapılarak ortak ve ayrışan noktalar sınıflandırılarak genellenebilir ortak noktalar tespit edilmiş ve katılımcıların doğrudan ifadeleriyle desteklenen anlamlı bulgulara ulaşmaya çalışılmıştır. İncelenen dokümanların ise (iş/görev tanımları, işyeri davranış kuralları veya disiplin prosedürleri, eğitim formları, performans değerlendirme formları vd,) içerik

analizleri yapılarak uygulama ile planlamanın birbiriyle ne derece tutarlı olduğu değerlendirilmiş ve sonuçta analiz bulguları yorumlanarak öneriler getirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı: Araştırma, Sakarya İlinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Bu aynı zamanda araştırmanın birinci kısıtıdır. Bunun nedeni, 4 ve 5 yıldızdan daha az yıldızlı otellerin dışındaki otel işletmelerinin İKY birimlerinin olmayışı ve/veya İKY konusunda yetersiz uygulamalarıdır. Araştırmanın ikinci kısıtı, işletmelerde görüşme yapılan kişilerin İK müdürü, müdür yardımcıları ve operasyon müdürü gibi yöneticilerden oluşmasıdır. Bunun nedeni ise, araştırma konusuyla ilgili uygulamaların bu kadrolar tarafından yerine getirilmesidir. Araştırmada otel işletmeleri örnek olay yaklaşımıyla ayrı ayrı incelendiğinden ve veri toplama (kişisel görüşmeler, dokuman inceleme), uzun süre gerektirdiğinden işletme sayısı 5 yıldızlı 5 otel işletmesi ile sınırlandırılmıştır. Çalışma devam etmektedir.

5. İŞLETMELERİN ANALİZİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. İşletmelerin ve Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bilgileri

Araştırmanın örneklemini oluşturan Güral Sapanca, Richmond Nua Spa, The Greenpark Kartepe Hotel, Elmas Garden Inn ve Wellborn Luxury Hotel ortalama 9 yıldır turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Verdikleri hizmetlerle, klasik konaklama ve F&B'den farklı olarak spa, toplantı ve geniş katılımlı kongre, destinasyon spa ve kış sporları ile tanınan otellerin ortalama işgücü sayısı 150'nin üzerindedir. Çalışanlarının % 80 ila 90'ı belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılan işgörenlerden oluşmaktadır. Yüksek sezon dönemi (Haziran-Ekim), sektörün mevsimselliğinin sonucu olarak Akdeniz bölgesindeki otellere giden işgörenler yüzünden Sakarya-Sapanca genelinde nitelikli eleman sıkıntıları daha da artmaktadır. Hepsi ISO 2001:2008 Kalite Yönetim Sitem belgeli olan otellerin 2'si ayrıca Çevre Yönetimi, Euro Spa ve HACCP belgelerine sahip olup entegre yönetim sistemlerinde departmanları ve süreçleri tanımlı olan kurumsal işletmelerdir. Kalite, müşteri ve hizmet bilinci gelişmiş olan diğer 3 otel ise çevre ve diğer sistem belgelerini almaya hazırlanmaktadır. Misyon, vizyon bildirimleri, kurumsal değerleri ve İK Politikaları yerinde görülen işletmelerin hepsi zincir otel mensubu olup, profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmektedirler. Veri toplamak üzere görüşme yapılan her işletmenin İK müdürleri, İK şefleri ve operasyon müdürlerinin işletmede çalışma süreleri ortalama 5 yıl; aynı pozisyonda çalışma süreleri 3 yıldır. Yaş ortalaması 33 olan katılımcıların ve firmaların diğer demografik bilgilerini gösteren kapsamlı tabloya sayfa sınırı nedeniyle yer verilmemiştir, bildiri sunumunda yer verilecektir.

5.2 Örnek İşletmelerin İş İlişkisinin Sona Ermesiyle İlgili İK Altyapısı

İşletmelerin hepsinde iş tanımları mevcut olup, resmi bir işgören seçme süreci uygulamalarına rağmen sadece iki işletmede stratejik hedefleri departman ve birey hedeflerine indirgeyen stratejik yönetim uygulaması saptanmıştır. Genel işyeri kuralları, görev/iş şartları, işyeri şartları, disiplin-ceza tablosu olarak adlandırılan disiplin prosedürleri bulunan ve işe alım kararından önce ciddi şekilde sağlık taraması yapan ve iş tanımındaki başarı standartları ve davranış kurallarını iş sözleşmesi ile yeni işgörenle imza karşılığı paylaşan işletmelerin hepsinde deneme süresinde oryantasyon programından sonra işbaşı eğitimi ve diğer eğitim-yetiştirme uygulamaları mevcuttur. İK yöneticilerinin bildirdiğine göre; Açık pozisyonları ilan edildiğinde kurumsal kimlikleri ve kalıcı iş ve kariyer sağlamaları nedeniyle Türkiye genelinde çalışmak için tercih edilen işletmelerin, Sakarya-Sapanca bölgesindeki nitelikli adayları çekmede genel bir başarısızlık söz konusudur. Her pozisyon için nitelikli elemana ihtiyaç olduğunu açıklayan yöneticiler, mavi yaka ve beyaz yaka pozisyonlar için; özellikle orta kademe müdür ve uzman head pozisyonlar için yetişmiş elemanları Sakarya

civarından tedarik etme şansının hemen hemen olmadığını söz birliği etmişcesine vurgulamıştır.

Genellikle 1 gün süren oryantasyon programları kapsamında yeni gelene işletmenin genel tanıtımı (video tanıtım), yönetici tanıtımları, uyması gereken kurallar, kurallara uymadığında sonuçların ne olacağı ve hijyen-misafir kuralları açıklanmakta, İK tarafından otel gezdirildikten sonra kendi bölümünde iç oryantasyon başlamaktadır. Otelin kullandığı bilişim sistemi eğitimi, servis kuralları vb konularda işbaşı eğitimi de ilk amir tarafından verilmektedir. İşletmelerin henüz ikisi performans değerlendirme ve kariyer planlama yapmaktadır.

5.3.Örnek İşletmelerin İş İlişkisinin Sona Erme Sürecinin Analiz Bulguları

Otellerin "Personel Şikayet Prosedürü"nün Kapsamı: İşgören öncelikle işle ilgili şikayet ve önerilerini departman yöneticilerine sözlü yada yazılı olarak yapmaktadır. Eğer çözüm bulunamamış ya da departman yöneticileri ile arasında problem var ise yazılı olarak İK departmanına başvuru yapabilmektedir. İK departmanı şikayet konusu ile ilgili araştırma yaparak çözüm bulunmuşsa dönüş yapmaktadır. Çözüm bulunmamış ise ilgili prosedür çalıştırılmaktadır (Disiplin Kuruluna veya Genel Müdürlüğe aktarmak gibi). İşgören, şikayet ve önerilerini düzenli yapılan departman içi toplantılarda aktarabilmektedir ve bu toplantı tutanağı ile kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca şikayet ve öneri kutularına iletilen şikayet ve öneriler işletmelerin İK yetkilisi tarafından değerlendirilmekte, Genel Müdürlüğe bilgi verilip ilgili departmanlar ile görüşülerek çözümler üretilmekte ve işgörene dönüş yapılmaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları için ayrıca, bildirim kutuları mevcuttur.

İşgörenlerin İşyerine, işe, Ortama ve Yönetim Uygulamalarına İlişkin En Çok Yakındığı Şikayet Noktaları: İşgören işini belirtilen görev tanımları ve departman prosedürüne göre yerine getirmekle sorumlu olduğundan, gün içinde veya münferit olarak ortaya çıkabilen şikayet ve önerilerden yukarıdaki yollar vasıtası ile haberdar olunmakta ve çözüm süreci de aynı şekilde izlenmektedir. İşletmelerde bu süreç yazılı olarak yapıldığı için belgelenmektedir. Genelde düşük ücret, günlük iş akışı içinde karşılaştıkları problemler ve iş arkadaşları ile iletişimleri noktalarında yaşadıkları gerginlikler şikayet konusu olmaktadır.

İşletmede Disiplinsizliği Doğuran Temel Nedenler: Disiplinsizliği doğuran nedenler ahlak ve iyi niyet kurallarının ihlal edilmesi şeklindedir. Bu direkt işverene veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar veya kurallara uymama sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, mavi yaka elemanlardan bazılarının sergilediği yılda 80 günü geçen devamsızlık, işi beğenmeme, ücreti düşük bularak tartışma çıkarma, iş arkadaşlarını kışkırtma, ahlaka aykırı olarak eşya alma davranışları disipline aykırı davranışlardır. Disiplinsiz davranışın ortaya çıkmasından itibaren Disiplin Prosedürü işletilip Disiplin Yönetmeliğine göre sonuçlandırılmaktadır.

İş İlişkisinin İşveren Tarafından Bitirilmesi Kararını Verme Nedenleri? Devamsızlık, görevin kötüye kullanılması, sürekli tartışma çıkarma, bilerek veya isteyerek işin aksatılması ve eşya alma. Böyle bir işten çıkarma uygulamasının yasal dayanağı; 4857 sayılı İş Kanunundaki ilgili maddeler, işyeri yönetmeliği ve disiplin yönetmeliği maddeleridir. Şöyleki; şahitler huzurunda tutanak tutulur, dosyasındaki ön uyarılara bakılır, yazılı savunması alınır, disiplin kurulu değerlendirir, çıkarma kararı verilirse Yönetim Kurulu ile paylaşıp fesih kararı verilir ve süre bitimine kadar çalıştırma yoluna gitmeyip ihbar tazminatı ve primi ödenip işine son verilir.

İşgörenin iş / Performans Yetersizliği, İşin Gerektirdiği Nitelikleri Taşımaması veya Kötü Davranış Karşısında İşten Çıkarmaya Gitmeden Önce İKY'nin Sorumlulukları: İK olarak öncelikle iş bilgisi ve iş performansı ile ilgili işgörenin işe alım sürecinde yasal olan 2 aylık

deneme süreci sonunda değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Değerlendirme departman yöneticisi ve İK tarafından yapılıp Genel Müdürlük tarafından onaylanmaktadır. Yasal deneme süresinden sonra, otel işletmeleri genellikle 6 aylık bir değerlendirme süreci koymaktadır. Bu süreç sonunda işgören iş bilgisi ve iş performansı yönünden aynı şekilde değerlendirilmekte ve süreç kayıt altına alınmaktadır. Yetersizlik varsa iş akdi sonlandırılmaktadır. Bu sürecin dışında yeni gelenin iş bilgisi ve iş performansı ile ilgili sorun olmuşsa eğitimler ile tamamlanma yoluna gidilmektedir.

İşgörenin Uygunsuz Davranışı veya Mesleki Yetersizliğinin Tespiti ve Kanıtları: Uygunsuz davranışlar İş Kanunu, yönetmelikler ve disiplin yönetmeliği maddelerine göre değerlendirilmektedir. Mesleki yetersizlik ise görev tanımları ve departman iş akış prosedürlerine göre değerlendirilmektedir. İşe alım sürecinde bu bilgiler yazılı olarak işgörene anlatılmakta ve okuyup anladığı imzası ile kayıt altına alınmaktadır. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebep ortaya çıktığın da, genellikle ilgili kanun ve yönetmeliklere uygun olarak süreç yürütülmektedir.

"İşten Çıkarmanın Son Çare Olması"na Direnildiği Halde Çıkarılacak Olan İşgörenlerin Seçiminde Dikkat Edilen Noktalar: İşten çıkarmanın son çare olması durumunda işgörenlerin seçiminde; departmanındaki görevi, mesleki yeterliliği, disiplin uygulamaları, işe ve kuruma bağlılığı, işyerinde çalışma süresi, sosyal statüsü gibi konular değerlendirilmektedir.

İşletmelerde işten kendi isteği ile ayrılanların ortalama olarak yıllık oranı %15. Bu ayrılmaların temel beş nedeni; emeklilik, başka iş bulma, askerlik, evlilik ve ikamet değişikliğidir.

Kendi İsteği ile Ayrılmak İsteyen İşgörene Yönelik Çıkış Mülakatı: Sözlü ve/ya yazılı olarak yapılmaktadır. İşgörenin gerçek ayrılma nedeninin öğrenilmesi ve bunun kayıt altına alınması için çıkış mülakatı yapılmaktadır. Mülakat sonuçları en çok işgücü devir oranını en aza indirmek, işe alımlarda izlenen süreci iyileştirmek ve prosedürlerin uygulanmasında aksayan yönler olup olmadığını anlamak için kullanılmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İş ilişkisinin sona erme sürecinden işletmeden ayrılan ya da ayrılmak durumunda kalan kişiler, stratejik hedefleri ve imajı bakımından işletmenin kendisi ve işletmede kalan işgörenler etkilenmektedir. İKY'nin yukarıda açıklanan işlev ve sorumlulukları yerine getirmesi hem işten ayrılanlara, hem de kalanlara değer verdiğini gösterir. Ayrıca süreç, 4857 sayılı İş Kanununun sağladığı iş güvencesi hükümleri çerçevesinde uygulanan ve bu bakımdan sosyal sorumluluk boyutu da olan bir süreçtir.

Otel işletmeleri için İş ilişkisine işveren tarafından son verme kararının olmazsa olmaz unsurları şöyle özetlenebilir: Karar, işletmenin disiplin yönetmeliği ya da prosedürü çerçevesinde uygulanmalıdır; İşgörene iyi bir iletişim içerisinde tutarlı ve sistematik şekilde destek verilmeli, performans iyileştirme veya davranışı düzeltme vb ile işgöreni kazanma çabası olmalıdır; İşveren kararın geçerliliği için süreci belgelere dayandırmalı ve gerektiğinde bunu ispat edebilmelidir. Diğerlerine göre daha kurumsal ve birden çok yönetim sistem standartlarına göre çalışan iki otelde de İK Politikası gereği işgöreni kazanmak temeldir. Bu otellerde performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarma uygulaması da yoktur. İşletmelerin hepsinde işe başlayan yeni elemana kurumsal çalışma ilkeleri ve işyeri kural ve yasakları ve/ya işyeri disiplin yönetmeliği açıklanmış ve yazılı olarak sunulmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 5 işletmede de İşgörenin görev tanım ve sorumlulukları, işin performans gerekleri yazılı bir formda açıkça ortaya konmuştur. Yine,

örnek otel işletmelerinde işgörenlerin disiplin kuralları ve işin ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini öğrendiği resmi oryantasyon, eğitim/yetiştirme programları uygulanmaktadır. Bu eğitim veya yetiştirmenin delili ise genel olarak oryantasyon ve işbaşı eğitim formlarıdır.

4857 sayılı İş Kanununda, işgörenin mesleki ve fiziki yetersizliğinin fesih nedeni olarak kabul edilmesi ve bunun ispatını işverene bırakması; günümüzde Performans Değerlendirme Sisteminin önemini iyice artırmıştır. İşletmelerin yasal açıdan savunulabilir bir performans değerlendirme sistemlerinin mevcut olması ve bunu belgelendirilmesi gerekmektedir.

Görülen işin performans ve davranış standartlarını karşılamak üzere, işgörenin iş bilgisini, yetkinliğini ve diğerleriyle ilişkisini kapsayan bir performans değerleme formu sadece 3 işletmede mevcuttur. Performans değerleme sonuçları genel olarak terfi, rotasyon, ücret, eğitim/yetiştirme ve potansiyel belirleme faaliyetleri için değerlendirilmektedir. Resmi bir performans değerleme süreci ve prosedürü olmayan diğer 2 işletmede performans değerlendirme bölüm yöneticisinin gözlem ve takibine dayanmaktadır. Performans değerlendirmesi sonucunda işgörene uygulanan eğitim, yetiştirmenin ispatı; eğitim katılım formu ve eğitim ve eğitimci değerlendirme formlarıdır.

Yöneticilere işletmelerinde yaşadıkları İK sorunlarıyla ilgili sorulan sıralama sorusuna verilen ilk üç sıradaki ortak yanıtlar; İşin niteliklerine uygun kalifiye işgücü eksikliği; Yüksek devir oranı ve Yetersiz ücret politikasıdır. İş ilişkisinin sona erme sürecindeki yaklaşım ve uygulamaları İK işlevleriyle ilişkilendirilerek incelenen işletmelerin karşılaştırmalı veri analizleri devam etmektedir ve kongre tarihine kadar "iş ilişkisinin sona erme metodolojisi" çıkarılması planlanmaktadır.

Literatür bilgisi ve örnek işletmelerin bulgularını harmanlayarak diğer otel işletmelerinin iş ilişkisinin sona erme sürecinde dikkate alabilecekleri öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- İş ilişkisinin sona erme süreci bir metodoloji veya prosedür çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

- İşletme iş tanımlarını çıkarmalı, işe başlattığı yeni işgörene işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları tam olarak açıklamalı ve yazılı iş sözleşmesini okutup, açıklayıp imzalatmalıdır.

- İşletmenin resmi işyeri çalışma kuralları veya disiplin prosedürü olmalı ve nasıl işletildiği işgörene açıklanmalıdır.

- Çalışanlar disiplin kurallarını ihlal ve performans düşüklüğünün sonuçları konusunda bilgilendirilmelidir.

- İşgörene uygunsuz ya da kusurlu davranışını ya da performansını, bir plan dahilinde düzeltme fırsatı verilmelidir.

- Davranışı ya da performansı düzeltmediği taktirde bunun sonuçlarının ne olacağı kendisine yazılı olarak uyarılmalıdır.

- Davranışı düzeltme veya performans konusunda İKY tarafından tutarlı ve sistematik çaba gösterilmelidir. Performans geribildirimi ve iyileştirme süreci (eğitim, yetiştirme veya kişisel sorunlarına yardımcı olma, vd), aksamamalıdır.

- Feshin son çare olması ilkesine uygun olarak işgöreni kazanmaya çalışıldığı halde kusurlu davranış veya düşük performansa bağlı işine son verme kararı vermeden önce tam bir izleme ve inceleme yapıldığından emin olunmalıdır.

- Bu incelemenin yapıldığının kanıtları olmalıdır (disiplin prosedürü, tutanak, uyarılar, iş sözleşmesi, iş tanımları, eğitim ve performans değerlendirme formları).

- İşletmenin veya işin gerekleri nedeniyle işten ayrılması kararlaştırılan işgören, işe girmesine yardımcı olma, danışmanlık verme, işe yerleştirme gibi faaliyetlerle desteklenmelidir.

- Kendi isteği ile ayrılan işgörenden istifa mektubu alınmalı ve çıkış mülakatı yapılmalıdır.

- Sürecin yasal boyutuna uygun olması, işsizlik ödemesi, ihbar ve kıdem tazminatları vd konularda uzmandan yararlanılmalı ya da danışmanlık almalıdır.

KAYNAKÇA

Adal, Z. 2009, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları", C. UYARGİL v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Ekonomi Dizisi, Yayın No: 2211, İstanbul, 491-606.

Akbaba A, Günlü, E. 2011. "Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma" http://www.iibf.selcuk.edu.tr/dosyalar2111348092576.pdf/ e.t.15.12.2013.

Armstrong, M. 2003, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.

Bingöl, D. 2011, İnsan Kaynakları Yönetimi, (7. Basım), Beta Basın Yayım, İstanbul.

Cheng, A, Brown, A. 2010, HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore", The International Journal of Human Resource Management, V 9, Issue: 1.

DelCampo, R.G. 2011, Human Resource Management, McGraw Hill, New York.

http://www.finansaldenetci.com/iscinin-is-gorme-edimini-yerine-getirmesinin-is-mevzuatındaki-sonuclari/

Hayes, D.K, Ninemier J.D. 2009, Human Resource Management İn the Hospitality Industry, JohnWiley & Sons Inc, New Jersey. **Heathfield, S,M**. "Termination" http://www.humanresources.about.com/0d/glossaryt/g/termination.htm, e.t.21.12.2012.

Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, "4857 Sayılı İş Kanunu" http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.AspX?MevzuatKod=1.5.4857&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch, e.t.15.12.2013.

Mitchell, B, Gamlem, C. 2012, The Big Book of HR, Career Press, New Jersey.

Poulstone, J. 2006, "Constructive Dismissals in Hospitality: Perceived Incidence and Acceptance", New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference, University of Otago, Department of Tourism, Dunedin, New Zealand, 112-118.

Sabuncuoğlu, Z. 2008, İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı), Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd.Şti, Bursa.

Tanke, M.L. 2001, Human Resource Management for the Hospitality Industry (2nd edition), Delmar, Thomson Learning, USA.

TÜROFED Bülten, 2013, http://www.turofed.org.tr/PDF/12_2013_turofed-turizm-bulten-aralık-2013-pdf/ e.t.15.12.2013.

TÜROFED Turizm Raporu, 2013, "İlk Yarıda Türkiye Rakiplerinden Daha Hızlı Büyüdü", (ed. E.Karabulut), Yıl:2, Sayı:6, AKTOB Araştırma Birimi, Antalya.

Tütüncü, Ö, Demir, M. 2003, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniv, Sosyal Bil. Enst. Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 146-169.

Uyargil, C. 2009, "Performans Değerlendirme", C.UYARGİL, v.d, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme-Ekonomi Dizisi, Yayın No: 2211, İstanbul, 209-260.

HospitalityTimes, 2011, "HR Issues in Hospitality", http://www.ehospitality times.com /?p=12631/ 21.01.2014

http://www.hotelmule.com/html/97/n-697.html "Grievance and Disciplinary Procedures in Hospitality Industry, e.t.23.12.2013.

http://www.northeastern.edu/adminm/hrm/ep/resignation.htm "Human Resource Management - Resignation – Termination Procedure", e.t. 23.12.2013.

http://bilgi.satso.org.tr/rapor/45/sakarya-2012-iktisadi-raporu.aspx e.t.05.12.2013

İŞ TATMİNİ VE KARİYER YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİ: KAMU VE ÖZEL SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ferda Alper AY, Cumhuriyet Üniversitesi, ferdaay@cumhuriyet.edu.tr
Berrin FİLİZÖZ, Cumhuriyet Üniversitesi, bfilizoz@hotmail.com
Mehmet Sadık ÖNCÜL, Tunceli Üniversitesi, msoncul@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, sağlık çalışanlarının iş tatmini ve kariyer yönetimi algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını, eğer farklılaşmış ise ne tür karakteristikler gösterdiğini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, öncelikle araştırmanın kuramsal çerçevesine ilişkin literatür bilgileri sunulmuştur. Uygulama kısmında ise ele alınan problemle ilgili anket yöntemiyle toplanan veriler bağımsız gruplar arası T-testi, regresyon ve korelasyon ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş tatmini ve kariyer yönetimi uygulamaları açısından kamu ve özel hastaneler arasında istatistiksel açıdan genel olarak bazı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Ayrıca kariyer yönetimi ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon (r=0.449) vardır ve bu korelasyon anlamlı (P=0, 000) bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Kariyer Yönetimi, Sağlık Çalışanları.

1.GİRİŞ

Günümüzde örgütler çalışanlarına daha fazla önem vermek durumundadırlar. Çalışanların işten tatmin sağlamaları bütün örgütler için çok önemlidir. Sağlık hizmeti sunumunda hastalara güler yüzlü ve nitelikli hizmetin verilmesi, sağlık çalışanlarının iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının sürekli olarak korunabilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütten ayrılmalarının önlenmesi için örgütlerin kariyer yönetimi uygulamalarını çalışanlarının beklentilerine eşit veya onların beklentilerini aşan bir şekilde sunmaları kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca örgütler işgücünün niteliğinin daha da yükseltilmesi ve çalışanların iş tatmininin sağlanması için en iyi örgütsel olanakları sunmaya çaba harcamalıdırlar. Bu bağlamda kamu ve özel sağlık kuruluşlarında kariyer yönetimi uygulamaları ve çalışanların iş tatminleri arasındaki etkileşimin belirlenmesi ve belirlenen bu etkileşime göre hastanelerin kariyer yönetimi uygulamalarında nelerin önemli olabileceğinin araştırılması büyük önem taşımaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirmiş olduğu en önemli tutumlardan biridir. Eğer bireyin işine karşı geliştirdiği bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür (Özkalp ve Kırel, 2010:113). Başka bir tanıma göre iş tatmini, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk" olarak tanımlanabilir (Eren, 2000: 186). İş tatminin oluşmasında iş gören işiyle ilgili bir şeyi başarmış olduğunu, işin anlamını, önemini ve değerini hissetmelidir (Wicker, 2011:3). İş tatmininin gerçekleşmesi için, işin özellikleri ile çalışanların beklentileri aynı olmalıdır. Kişinin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi ile işe ilişkin pozitif bir tutum geliştirmesi yüksek iş tatminini, kişinin işle ilgili durum ve koşullara negatif bir tutum geliştirmesi ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Aşık, 2010:32-37). Düşük iş tatmini işe devamsızlık yapılmasına neden olmaktadır. Yapılan işin zor ve monoton olması, işten alınan tatmin düzeyini düşürmekte, bu da kişilerde iş stresine yol açarak devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010:30). Yapılan iş çalışanların isteklerini karşıladığı sürece işten duyulan tatmin seviyesi o

derece artış gösterecektir. Aksi halde iş tatmini azalış eğilimi gösterecektir(Voon vd, 2010: 25-26). İş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (Toker, 2007:93). Tatmin olan bir işgörenin tatmin olmayan bir işgörenden daha fazla üretken olduğunu kesin olarak söylemek zordur. Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini ile üretkenlik arasında yüksek bir pozitif ilişki bulunamamıştır (Özkalp ve Kırel, 2010:118). Diğer bir deyişle tatmin olan işgörenin mutlaka verimli çalışması beklenmemelidir. Diğer birçok faktörün de etkisi dikkate alınmalıdır. Ancak iş gören tatmin olmuyorsa örgüt için çok fazla soruna neden olabilecektir.

2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer; Greenhaus ve arkadaşlarına göre (2010:10), "bir kişinin hayatı sayılan işle ilgili deneyimlerinin bir örüntüsü" şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi ise, "işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir". Organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde daha çok yoğunlaşan kariyer yönetimi hem elemanların meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir (Öztürk ve Teber, 2006:71). Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelini zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetlerinin tümü kariyer yönetimi faaliyetleridir. Bunun için örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar bütünleştirilmeli ve bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanmalıdır (Tunçer, 2012: 217). Örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki kariyeriyle ilgilidir. Örgüt içinde bireyin işinde uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve örgüt-birey uyumunu oluşturacak ve pekiştirecek süreci içermektedir. Örgütsel kariyer planlamasındaki temel amaç, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Böylece örgüt, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanı şimdiden şekillendirmiş olmaktadır (Özgen, 2002:196). Ayrıca kariyer planlaması, insan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin geliştirilmeleri, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi, iş gören tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması ve bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini amaçlar (Can, 2002:355; Sabuncuoğlu, 2000: 144). Kariyer planlaması daha çok kişisel bir süreci ifade eder. Kariyer planlamasının temel amaçları, insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak, işe bağlılığı ve iş tatminini arttırmak, işgörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri için teşvik etmek, çalışanların yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemektir. Buna karşılık kariyer yönetimi organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde yoğunlaşır (Öztürk ve Teber, 2006:71) Bireysel kariyer yönetimi, "kişinin kendi kariyer hedefleri için gösterdiği bireysel çabalardır"(Kitapçı ve Sezen, 2002:222). Örgütsel kariyer yönetiminin temel özelliği büyük bir şekilde organizasyon tarafından yönetilir veya planlanır. Buna karşılık bireysel kariyer yönetimi, bireyin kontrolü altındadır ve kariyer problemlerini çözme ve karar almak için bilgi ve planların toplamından oluşur (Sturges vd., 2002: 732). Örgütler çalışanların beklentilerine yardımcı olmak ve örgütün mevcut işgücü ve gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla etkin bir kariyer planlaması yapmaktadırlar. Eğer nitelikli personelin örgütte kalması isteniyorsa örgütsel ve bireysel kariyer planlamasının aynı doğrultuda olması önemlidir (Bingöl, 2006: 300-301).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Bu araştırma Sivas il merkezinde yer alan kamu ve özel sağlık kurumlarını kapsamaktadır. Araştırmanın temel amacı; sağlık kurumlarında çalışanların iş tatminleri ve

kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki etkileşimi belirlemek ve belirlenen bu etkileşime göre sağlık çalışanlarının iş tatmininde ve hastanelerin kariyer yönetimi uygulamalarında nelerin önemli olabileceğini araştırmaktır. Bu amaçla araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir; hastane çalışanlarının kariyer yönetimi ile algılamalarının araştırılması, hastanelerde iş tatminini belirleyen faktörlerin araştırılması, kariyer yönetimi algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması ve araştırma bulguları çerçevesinde hastane yönetimi ile ilgili önerilerin geliştirilmesi.

3.2. Yöntem

Araştırmanın ana kütlesi Sivas il merkezinde yer alan 3 kamu hastanesi (Sivas Numune Hastanesi, Sivas Devlet Hastanesi ve Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi) ile biri özel hastane diğeri özel sağlık kuruluşu (Sivas Özel Anadolu Hastanesi ve Sivas Tıp Merkezi) çalışanlarından oluşmaktadır. Kamu hastanelerinde ana kütle toplamı 2075, özel hastanelerde 309 çalışandır. Kamu hastanelerinde toplam 309 ve özel hastanelerde 49 çalışanla (toplam 358) yüz yüze anket yöntemi ile görüşme yapılmıştır. Örnekler ana kütleden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan iş tatmin ölçeği çok sayıda araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılan (Mert vd., 2011:247; Yelboğa, 2007:7; Karataş ve Güleş, 2010:80) Minnesota İş Tatmin Ölçeği olup, bu ölçek Weiss, Davis, England, ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye çevrilmesi ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılan ölçek, genel iş tatmin düzeyini belirlemeye yönelik 5'li Likert tipi 20 maddeden oluşmaktadır (Cronbach alfa = 0,77). Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi 20 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçek içsel ve dışsal tatmin olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel tatmin, başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Dışsal tatmin boyutu ise, işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır (Yelboğa, 2007:7). Bu çalışmada kullanılan örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesini sağlayan Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği (Organizational Career Management) Sturges ve arkadaşları (Sturges vd., 2002:747–748) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek maddeleri için, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan Öncül ve arkadaşlarının araştırmalarında kullandıkları ölçekten yararlanılmıştır (Öncül vd.,2009: 715). Ölçek 5'li likert tipinde (1:Tamamen Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) 10 maddelik örgütsel kariyer yönetimi ve 16 maddelik bireysel kariyer yönetimi sorularından oluşmaktadır. Araştırmamızda Cronbach's Alpha katsayısı Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği'nin 0,86, Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği'nin 0,83 olarak bulunmuştur. İçsel tatmin için 0,86, dışsal tatmin için 0,81 Cronbach alfa güvenirlilik sonucu saptanmıştır (>0,70). Anketlerle elde edilen veriler bağımsız iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesinde kullanılan T testi, regresyon ve korelasyon ile analiz yapılmıştır.

3.3.Bulgular

3.3.1. Demografik Özelliklere Göre Bulgular

Araştırma kapsamındaki kamu hastanelerinde çalışanların tanımlayıcı bilgileri ile ilgili verilere göre; cevaplayıcıların % 47,9'unun 20-30 yaş grubunda bulunduğu; % 62,5'inin kadın, % 37,5'inin erkek; % 68'inin evli, % 31,7'sinin bekâr olduğu; %42'sinin meslekteki hizmet süresinin 0-5 yıl arası olduğu; % 65,7'sinin mevcut kurumdaki hizmet süresinin 0-5 yıl arası olduğu; %78'inin sağlık personeli olduğu (diğerlerinin yardımcı sağlık ve idari personel), % 28'inin ön lisans mezunu, % 26,5'inin lisans mezunu olduğu; % 68,6'sının kadrolu personel

olduğu saptanmıştır.Araştırma kapsamındaki özel hastanelerde ise; cevaplayıcıların % 49'unun 20-30 yaş grubunda bulunduğu; % 73,5'inin kadın % 26,5'inin erkek; % 59'unun evli, % 40,8'inin bekâr; % 42,9'unun meslekteki hizmet süresinin 0-5 yıl arası olduğu; % 73,5'inin mevcut kurumdaki hizmet süresinin 0-5 yıl arası olduğu; % 53'ünün sağlık personeli olduğu, % 51'inin ön lisans mezunu, % 34,7'sinin lisans mezunu olduğu; % 65'inin kadrolu personel olduğu saptanmıştır.

3.3.2. T Testi Sonuçları

Araştırma kapsamında incelenen hastanelerde iş tatmini ile ilgili istatistik sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur:

Tablo 1: Hastanelerde Çalışanların İş Tatmini İle İlgili Algılamaları

No		t	Sonuç	
1	Amirimin karar verme konusundaki yeterliliği	2,745	0,006	$P < 0.01^{**}$
2	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	2,344	0,020	$P < 0.05^{*}$
3	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	2,029	0,043	$P < 0.05^{*}$
4	Toplumda bir yer edinme imkânı	2,317	0,021	$P < 0.05^{*}$
5	Bu işte ilerleme imkânım	2,229	0,026	$P < 0.05^{*}$
6	Kendi kararımı verme özgürlüğü	3,524	0,000	$P < 0.01^{**}$
7	Yaptığım işten dolayı aldığım övgü	2,220	0,027	$P < 0.05^{*}$
8	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	2,343	0,020	$P < 0.05^{*}$

Tablo 1' de görüleceği üzere söz konusu hastanelerde, çalışanlar arasında amirlerin karar verme konusundaki yeterlilikleri ile çalışanların kendi kararlarını verme özgürlükleri konusunda çok önemli düzeyde fark olduğu anlaşılmaktadır. Toplumda bir yer edinme, vicdana ters düşmeyen şeyleri yapabilme, yetenekleri kullanabilme ve işte ilerleme imkânları ile yapılan işten dolayı alınan övgü ve işten elde edilen başarı duygusu konularında ise önemli düzeyde fark olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen hastanelerin kariyer yönetimi uygulamalarını kapsayan çalışanların örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi algılamalarıyla ilgili istatistik sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2: Hastanelerde Çalışanların Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi İle İlgili Algılamaları

	Sorular	t	Sonuç	
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Amirim, bana performansım hakkında açık geribildirimler veriyor.	2,258	0,025	$P < 0.05^{*}$
	Gereksinim duyduğumda kariyer konusunda doğru tavsiyeler verilmektedir.	2,282	0,023	$P < 0.05^{*}$
ysel Kari yer Yöne	Geribildirim verilmediği zaman bile, performansım hakkında geribildirim isterim.	3,059	0,002	$P < 0.01^{**}$

Becerilerimi geliştirdikten ve deneyim kazandıktan sonra bu organizasyondan ayrılma planları yapıyorum.	2,645	0,009	P < 0.01**
Eğer kurumum bana kariyerimde bir terfi sağlamazsa kurumumdan ayrılma planları yapıyorum.	2,547	0,011	P < 0.05*
Kurumum dışındaki uygun iş alanlarını izlerim.	3,233	0,001	P < 0.01**
Boş zamanlarımda işimle ilgili dergi ve kitapları okurum.	2,988	0,003	P < 0.01**
Yaptığım işin bana saygınlık kazandıracağından eminim.	2,444	0,018	P < 0.05*

Örgütsel kariyer yönetimi sorularına göre; amirin çalışana performansı hakkında açık geribildirimler vermesi ve gereksinim duyulduğunda kariyer konusunda doğru tavsiyeler verilmesi konularında önemli düzeyde fark olduğu anlaşılmaktadır.

Bireysel kariyer yönetimi sorularına göre; geribildirim verilmediği zaman bile çalışanın kendi performansı hakkında geribildirim istemesi, becerilerini geliştirdikten ve deneyim kazandıktan sonra çalıştığı organizasyondan ayrılma planları yapması, kurumu dışındaki uygun iş alanlarını izlemesi ve boş zamanlarında işiyle ilgili dergi ve kitapları okuması konularında çok önemli düzeyde fark olduğu anlaşılmaktadır. Çalıştığı kurumun kendisine kariyerinde bir terfi sağlamaması halinde kurumundan ayrılma planları yapması ve yaptığı işin kendisine saygınlık kazandıracağından emin olması konularında ise önemli düzeyde fark olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisini görebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Kariyer Yönetimi	İş Tatmini
Kariyer Yönetimi	1,000	0,449**
İş Tatmini	0,449**	1,000

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

Tablo 3'den görülebileceği gibi, iş tatmini ve kariyer yönetimi arasında orta derecede pozitif bir korelasyon (r=0.449) vardır ve bu korelasyon anlamlı (P=0,000) dır. Bu analiz sonucuna göre iş tatmini ve kariyer yönetimi arasındaki ilişki pozitiftir. Bu nedenle iş tatmini artışına bağlı olarak, kariyer yönetimi uygulamalarında da bir artış söz konusu olmaktadır.

Tablo 4: İş Tatmini ve Kariyer Yönetimi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	t değeri	P değeri	R-Square	F test	F anlam
1	(Constant)	41,411	3,724		11,120	0,000	0,202	90,068	0,000(a)
	İş Tatmini	0,548	0,058	0,449	9,490	0,000			

a Dependent Variable: Kariyer Yönetimi

Regresyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmini ve kariyer yönetimi arasında doğrusal bir ilişki belirlenmiştir. Kariyer yönetimine ilişkin regresyon eşitliğini (matematiksel model); Kariyer Yönetimi= 41.411+ 0.449 x İş tatmini, şeklinde yazabiliriz (Pearson's r = 0,449, p < 0,01, $r2$ =0,20). Kariyer yönetimi puanlarındaki değişimin %20'si iş tatmini puanlarındaki

değişimle açıklanabilir. Kariyer yönetimi uygulamalarının fazla olması iş tatmininin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle iş tatminindeki artışlar, kariyer yönetimi uygulamalarını da olumlu yönde etkilemektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada sağlık kurumlarında kariyer yönetimi uygulamaları ve çalışanların iş tatminleri arasındaki etkileşimin belirlenmesi ve belirlenen bu etkileşime göre hastanelerin kariyer yönetimi uygulamalarında nelerin önemli olabileceği incelenmiştir.

İş tatmini açısından yapılan kıyaslamaya göre kamu ve özel hastaneler arasında istatistiksel açıdan fark olduğu saptanmıştır. Buna göre söz konusu hastanelerde amirlerin karar verme konusundaki yeterliliği konusunda ve çalışanların kendi kararlarını verme özgürlüğü konusunda yapılan kıyaslamada çok önemli düzeyde (P< 0.01**) fark olduğu anlaşılmaktadır. Toplumda bir yer edinme imkânı, vicdana ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı, yetenekleri kullanabilme imkânı, işte ilerleme imkânı, yapılan işten dolayı alınan övgü, işten elde edilen başarı duygusu konularında yapılan kıyaslamaya göre ise önemli düzeyde fark olduğu (P<0.05*) anlaşılmaktadır. Genel olarak kamu hastanelerinin özel hastanelere göre iş tatmini ile ilgili uygulamalarda bu görüşler açısından daha olumlu olduğunu söylenebilir.

Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarıyla ilgili algılamalarına yönelik yapılan kıyaslamada örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları açısından; amirin, çalışana performansı hakkında açık geribildirimler vermesi, gereksinim duyulduğunda kariyer konusunda doğru tavsiyeler vermesi, konularında yapılan kıyaslamada çok önemli düzeyde (P< 0.01**) fark olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kamu hastanelerinde özel hastanelere oranla çalışanlar arasında yöneticilerin astlarının performansları hakkında açık geri bildirimlerde bulundukları ve gereksinim duyulduğunda kariyer konusunda doğru tavsiyelerde bulundukları görülmektedir.

Kamu hastanelerinin daha kurumsallaşmış olması, çalışanlarının iş güvencesi ve çalışanlardan verim alma nedeniyle, performans hakkında açık geri bildirimlerde bulunmanın veya kariyer konusunda doğru yönlendirmeler yapılmasının daha yaygın olduğu söylenebilir.

Bireysel kariyer yönetimi uygulamaları açısından geribildirim verilmediği zaman bile çalışanın kendi performansı hakkında geribildirim istemesi, becerilerini geliştirdikten ve deneyim kazandıktan sonra organizasyondan ayrılma planları yapması, kurum dışındaki uygun iş alanlarını izlemesi, boş zamanlarında işiyle ilgili dergi ve kitapları okuması konularında yapılan kıyaslamada çok önemli düzeyde (P< 0.01**) fark olduğu anlaşılmaktadır. Kurumun çalışana kariyerinde bir terfi sağlamaması halinde kurumundan ayrılma planları yapması, yaptığı işin çalışana saygınlık kazandıracağından emin olması konularında yapılan kıyaslamaya göre ise önemli düzeyde fark olduğu (P < 0.05*) anlaşılmaktadır. Kamu hastanelerine göre özel hastanelerde açık iletişimin daha az, kariyer planlama sürecinin zayıf olduğu, çalışanların kariyerlerinin gelişmesi için boş zamanlarının yeterli olmadığı, iş güvencesinin düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca bu konularda örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının yetersiz olmasının çalışanları bireysel kariyer yönetimi uygulamalarına yönelttiği düşünülebilir.

Bu çalışmada ayrıca kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre kariyer yönetimi ve iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur (r=0.449) ve bu korelasyon anlamlıdır(P=0, 000). Bu nedenle iş tatmini artışına bağlı olarak kariyer yönetimi uygulamalarında da bir artış söz konusu olmaktadır. Kariyer yönetimi puanlarındaki değişimin %20'si iş tatmini puanlarındaki değişimle açıklanabilir. Buna

göre kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) şu şekilde verilmiştir: Kariyer Yönetimi= 41.411+ 0.449 x İş Tatmini.

Kurumların kariyer yönetimi uygulamalarında çalışanların iş tatminini dikkate almasının gerekliliği yadsınamaz. Bu kapsamda kariyer planlamasında ve yönetiminde, çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasında ve gerekli kariyer yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde yarar vardır. Bu nedenle sağlık hizmeti sunan kurumların insan kaynakları yönetimine ve özellikle örgütsel kariyer yönetimine yönelik uygulamalarını artırmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

Aşık N. A.(2010), "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, Sayı: 467, Haziran 2010, s.31-51.

Bacak B. ve Yiğit Y. (2010), "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 5/1, 2010, s.29-44.

Baycan, F.A. (1985), Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi, Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul.

Bingöl, D.(2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Can, H. (2002), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Eren, E. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ganguli, H.C. (1994), Job Satisfaction Scales for Effective Management: Manual for Managers and Social Scientists, published by Ishwar Dayal, Ashok Kumar Mittal Concept Pub. New Delphi, India.

Greenhaus J. H.(2009), Callanan G. A. C.and Godshalk V.M., Career Management, 4 edition, Sage , USA.

Karataş S. ve Güleş H. (2010), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3/2, s.74-89.

Kitapçı H. ve Sezen B.(2002), "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği" , Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, s. 219-230.

Mert İ. S., Keskin N. ve Baş T.(2011), "Motivasyonel Dil (Md) Teorisi Ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12 (2), s. 243-255.

Öncül M. S., Akın A. ve Yüksel İ.(2009), "Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma", 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s.710-715.

Özgen H., Öztürk A., Yalçın A. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.

Özkalp E. ve Kırel Ç.(2010), Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi, Bursa.

Öztürk Z. ve Teber S.(2006), "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri, Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:19, s.67-91.

Sabuncuoğlu Z.(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sturges J., Guest, D., Conway, N., & Davey, M. K. (2002). "A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates in The First Ten Years At Work". Journal of Organizational Behavior, *23*, pp. 731-748.

Toker B. (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1) , s.92-107.

Tunçer P. (2012), "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1), s.203-233.

Yelboğa A.(2007), "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), s.1-18.

Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., and Ayob, N.B. (2011), "The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia", International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2, (1):p. 24-32.

Weiss DJ, Davis RV, England GW, Lofquist LH. (1967), Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Vol. 22.

Wicker D.(2011), Job Satisfaction: Fact Or Fiction, Author House, USA.

22. OTURUM

Örgütsel Güven

İkili Güven Kavramının Birbirine Rakip İki Örgüt (İşyeri-Sendika) Üzerinden İncelenmesi
Taşkın KILIÇ, Oya Aytemiz SEYMEN, Aslı KAYA

Bir Üst Yöneticiye Duyulan Güvenin İyimserlik-Görev Performansı ve İyimserlik-Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerde Mediyatör Etkisi
Adnan ÖZYILMAZ

Örgütlerde Psikolojik Güvenliğin Başarısızlıklardan Öğrenme Davranışı Üzerine Etkisinde Bilgi Paylaşımının Rolü
Dursun BİNGÖL, Pelin ERDEN

İKİLİ GÜVEN KAVRAMININ; BİRBİRİNE RAKİP İKİ ÖRGÜT (İŞYERİ-SENDİKA) ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

Taşkın KILIÇ, Gümüşhane Üniversitesi, taskinkilic@gumushane.edu.tr
Oya AYTEMİZ SEYMEN, Balıkesir Üniversitesi, seymenoy@yahoo.com
Aslı KAYA, Elazığ Üniversitesi, aslikaya16@yahoo.com

ÖZET

Araştırmanın Problemi: İşgörenler birbirine çıkar çatışması açısından rakip olan iki örgüte (işyeri/sendika) bağlı olarak görev yapmaktadırlar. Bu durum ilgili yazında "ikili bağlantı" olarak ele alınmıştır (Stagner, 1954). Her iki tarafın da işgören üzerinden amaçlarını maksimize etme isteği; işgörenin her iki örgüte karşı olan birçok algı ve davranışını etkileyecektir. Bu kapsamda "örgütsel güven" kavramı da bu ikili bağlantıdan olumlu/olumsuz şekilde etkilenecektir. Ancak, örgütsel güvene ilişkin ilgili yazın incelendiğinde; bu kavramın tek yönlü olarak (yalnızca örgüte ya da sendikaya güven) ele alındığı görülmektedir. İki rakip örgüte bağlı olan işgörenin güven algısının "ikili güven" şeklinde incelenmemiş olması bu araştırmanın problemi olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın Amacı: ilgili yazında güven kavramı ağırlıklı olarak tek yönlü olarak ele alınıp; örgütsel süreçlerdeki rolü incelenmiştir. İkili güven kavramını araştıran çalışmamızda, işgörenlerin hem örgüte hem de sendikaya bağlı olmaları nedeniyle, güvenin iki yönlü (sendika/örgüt) olarak incelenmesi ve bir tarafa duyulan güven ya da güvensizliğin diğer tarafı nasıl etkileyeceği, konusu önem taşımakta olup; ilgili yazında bu yetersizliğin belli ölçüde giderilmesi amaçlanmıştır. Yazındaki bu boşluğu doldurabilmek için, bu çalışmada örgütsel güven kavramı iki yönlü olarak ele alınıp incelenecektir.

Yöntem: Araştırmanın teorik kısmı ilgili yazın taraması ve araştırma sonuçlarından yararlanılarak hazırlanılmıştır. Alan araştırması ise Enerji, Sağlık ve Eğitim olmak üzere üç farklı Kamu sektöründen 553 işgörene anket yöntemi kullanılarak tamamlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve LISREL istatistik programlarında temel ve ileri düzey (Yapısal Eşitlik Modellemesi) testlere tabi tutulmuş ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucuna göre örgütsel güven düzeyinin bütün alt boyutlarının, sendikaya güven düzeyindeki bütün alt boyutları pozitif şekilde etkilediği, sendika yöneticisine karşı olan güven düzeyinin sendikaya olan güveni pozitif yönde etkilediği ve en yüksek güven düzeyinin enerji sektöründe, en düşük ise eğitim sektöründe olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüz iş yaşamındaki hızlı değişimlerin etkisiyle, belirsizliğin ve karmaşıklığın giderek arttığı, katı hiyerarşik yapılanmaların daha esnek ve katılımcı yapılara dönüştüğü, grup çalışmalarına daha fazla önem verildiği ve mesleki gelişimin hız kazandığı örgütlerde anahtar role sahip olan kavramlardan biri de örgütsel güvendir (Sydow, 1998,31-62; Halis ve diğerleri,2007,26). Örgütsel güven, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklerin azaltılmasında, örgütsel sorunların daha kolay çözülmesinde, gönüllü işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında ve örgütsel kuralların, prosedür ve faaliyetlerin daha fazla benimsenmesinde de etkili bir faktördür (Sitkin ve Stickel,1996,196-215; Hardy ve diğ.,1998,64-87). Buna ek olarak örgütsel güven, çalışanlar arasında ortak çalışmaların ve sağlıklı ilişkilerin yürütülmesinde de merkezi bir rol oynamaktadır (Barney ve Hansen,1994,175-190).

Son yıllarda bilimciler tarafından sıkça ele alınıp araştırmalara konu edinilen güven kavramının, örgütsel ve bireysel süreçlerdeki birçok çıktıyı (örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti, sendika üyeliği, performans, iş tatmini, stres, bilgi paylaşımı vb.) etkilediği tespit edilmiştir (Urhan,2005,71; Yorgun,2005,137-167; Neves ve Caetano, 2006,351-364; Renzl, 2008,206-220; Armstrong-Stassen,1998,361). Ancak ilgili yazında güven

kavramı ağırlıklı olarak tek yönlü olarak ele alınmış ve bu kavramın yalnızca örgütsel süreçlerdeki rolü incelenmiştir. Öte yandan endüstri ilişkilerinde örgütsel güveni araştıran çalışmamızda, konu gereği işgörenlerin hem örgüte hem de sendikaya bağlı olmaları nedeniyle, güvenin iki yönlü (sendika/örgüt) olarak incelenmesi ve bir tarafa duyulan güven ya da güvensizliğin diğer tarafı nasıl etkileyeceği konusu önem taşımakta olup; ilgili yazında bu yetersizliğin belli ölçüde giderilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada, örgüte ya da sendikaya olan güven/güvensizlik düzeyinin diğer tarafı örgüt/sendika nasıl etkilediği iki yönlü olarak ele alınıp incelenecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.İkili Güven Kavramı (Sendika/İşveren):

Endüstri ilişkilerinde iki taraflı ilişkinin (örgüt/sendika) bilimsel yönden incelenmesi 1950'li yıllara dayanmaktadır (Gottlieb ve Kerr,1950; Stagner,1954,41-47; Purcell,1954). İkili bağlılık araştırmaları, sendikalar ve işverenler arasındaki mesafeye bir köprü oluşturmaya çalışmıştır (Demirbilek, 2008,70-74). Bu araştırmalar, temelde Purcell'in (1954) tanımına dayanmaktadır: Purcell, ikili bağlılığı, işgörenin bir yandan çalıştığı örgütün tüm politikalarını, amaçlarını ve varlığını benimserken; aynı zamanda üyesi bulunduğu sendikanın da politikalarına, amaçlarına ve varlığına sahip çıkması, olarak tanımlamıştır (Purcell,1954). Stagner (1954,41-47) ise, ikili bağlılığın, işgörenlerin örgütleri ile sendikalarını bir bütün olarak algılama eğiliminden ve çalışma koşulları iyi olduğunda her iki örgüte güvenme eğiliminden geliştiğine işaret etmiştir. Çift taraflı bağlantı ile anlatılmak istenen, birbirleri ile çıkar çatışması içinde olan iki taraf (sendika/işveren) arasında kalan işgörenin sendikaya veya örgüte bağlılığı, güveni vb. bu ikilemden ne şekilde etkileneceğidir. Çünkü işgörenin bağlı olduğu bu iki kurum birbirleri ile çıkar çatışması içindedirler. Bu çatışmanın bir tür rekabet olarak ifade edilmesi de olasıdır. Bu rekabette işgören her iki tarafa da bağlantısı olan ve bütün çatışmaların onun üzerinden yürüdüğü bir yerdedir. Bu durum, doğal olarak işgörenin örgüte/sendikaya karşı olan tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Yazında ikili bağlantı çalışmaları daha çok örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinden yapılmış olup (Reed ve diğerleri,1994,10; Demirbilek,2008,70-74; Cohen,2005,432; Surface,1995,1-192) **"ikili güven"** kavramı konusunda herhangi bir kuramsal ya da görgül çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle ikili güven konusunu ele alan bu çalışma bu konudaki eksikliği gidermeye çalışacaktır.

2.2. Örgütsel Güven Kavramı:

Sosyal bilimlerde "güven" olgusu, ilgili yazında son 40-50 yıldır psikoloji, sosyoloji, politika, ekonomi, yönetim ve tarih gibi farklı pek çok alanda incelemeye konu olmuştur (Halis ve diğerleri,2007,188). Bu kavram özellikle sosyal değişim kuramı içinde geçen önemli bir kavramdır (Whitener ve diğerleri,1998,513-530). Sosyal değişim kuramı, Blau (1964,361) tarafından geliştirilmiş olup; söz konusu değişim ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf, diğer tarafa bir kaynak sağladığında; diğer tarafın da bu kaynağa karşılık vermesi beklenir. Buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği ise gönüllülük ve güven esasına dayanır (Gürbüz, 2006,48-75).

Güven, tüm sosyal ilişkilerin hem temeli hem de ön koşuludur (Guido ve diğerleri,2004,557). Bu yönüyle güven, sosyal ilişkilerde anahtar bir rol üstlenerek, tarafların diğerine karşı olan bütün davranışlarını etkileyen ve ilişkilerin merkezinde yer alan bir kavramdır (Neves ve Caetano, 2006,351-364). Bu kavram, sosyal ortamlardaki bireysel ve kolektif davranışlarda önemli bir role sahip olmasının yanında; özellikle belirsiz ve riskli durumlarda riski ve belirsizliği azaltıcı bir işlev görmektedir (Amogbokpa, 2010,1-117**;** Sheppard ve Sherman,1998,422). Güven, insanlar arası ilişkilerde etkileşimin sağlanmasında

önem taşıdığı için; örgütlerdeki işçi-işveren ve işyeri tabanlı ilişkiler açısından da oldukça önemlidir (Young ve Daniel, 2003,139-155). Güvenin oluşabilmesi için bir özne ve bir nesne gerekmektedir. Güvenin nesnesi/öznesi; insanlar, örgütler, kuruluşlar ve sosyo- ekonomik sistemlerdir (Nooteboom, 2002,8). Yazında güven kavramı genel ve özel (gruba, örgüte vb.) olmak üzere iki düzeyde ele alınmış olup; her iki güven kavramı da birbirinden farklıdır (McKnight ve diğerleri,1998,23). Bu çalışmada güven kavramı özel (örgütsel) düzeyde tanımlanacaktır.

Güven, genel olarak bireye özgü bir algı/inanç iken; örgütsel güven, örgütün bütününü kapsayan bir olgudur (Gilbert ve Tang,1998,321). Örgüt içinde bireysel ve kolektif öğrenme ve sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin sonucunda oluşan güven; karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkar (Lazaric, 2003,147). Örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında, örgütün kendilerine verdikleri sözler ve taahhütleriyle, göstermiş oldukları davranışların tutarlı olup olmadığına dair inançlarıdır (Matthai, 1989,52). Örgütsel güven kavramı, Şimşek ve Taşçı (2004,34) tarafından, işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi, olarak tanımlanmaktadır. Sayın (2009,105)'a göre örgütsel güven, örgütün güvenilirliğinin çalışanlar tarafından algılanması ve örgütün, çalışanlarının çıkarlarını koruyacağına, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güven algılamasıdır. Bir başka tanımda ise örgütsel güven, çalışanların örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları, şeklinde tanımlanmıştır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu,2010,57). Bir kişinin örgütteki diğer bireylere olan güveni, o kişinin örgüte olan güveninden etkilenmektedir. Sisteme güven de insanlara olan güveni ve onlara karşı olan davranışları etkileyecektir (Nooteboom, 2002,8). Genel olarak örgütsel açıdan güven konusunu; bireyler arası güven, üst yönetime ve örgüte duyulan güven, işletmeler arası güven (tedarikçiler, ortaklar gibi) ve müşterilerin işletmelere karşı olan güveni olarak farklı başlıklar altında ifade etmek mümkündür (Arı,2003,17).

2.3. Örgütsel Güven Kavramının Boyutları:

Yazında örgütsel güven ile ilgili pek çok model ve boyut üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven çok karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur(Papadopoulou ve diğerleri.,2001,323; Tschannen ve Hoy,1998,334). Yazında örgütsel güven, "yöneticiye güven", "çalışma arkadaşlarına güven" ve "örgüte güven" boyutları çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü ve diğerleri, 2007,49-59;Yılmaz,2009,471-490). Örgüte güvenin öncülleri, *algılanan örgütsel destek*, *dağıtım ve işlemsel adalet* iken; yöneticiye güvenin öncülleri, *dürüstlük, yetkinlik, çalışanlara karşı ilgi* ve *yardımsever* davranışlardır (Börü ve diğ, 2007,49-59). Yöneticiye güvenmenin sonuçları, yöneticiden memnunluk, iş tatmini ve yenilikçi davranışlar iken; örgüte güvenin sonuçları, işten ayrılma niyetinin azalması ve örgüte olan bağlılığın artmasıdır (Tan ve Tan, 2000,126).Yazında, özellikle "kime güven?" sorusunun net bir yanıtı oluşmamış; kimileri doğrudan doğruya yöneticilere güveni, kimileri tepe yönetimine güveni, kimileri ise örgüte güvenin önemine işaret etmişlerdir (Perry ve Mankin,2004,165-179). Whitener ve diğ.,(1998,513-530)'e göre, yönetsel güvenilirlik davranışını etkileyen üç değişken vardır: Bunlar; örgüt yapısı, insan kaynakları politika ve ilkeleri ile örgüt kültürüdür. Yazında yer alan örgütsel güven modelleri arasında, Daboval ve diğerlerinin (1994,1-9) geliştirdikleri model, dört alt boyuttan oluşmaktadır: Bunlar; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamıdır. McAllister (1995,24-59), Erdem ve İşbaşı (2000,634) ise, kişiler arasındaki güveni, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta incelemişlerdir. *Bilişsel güven*, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve

bağlılığına ilişkin olarak diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade ederken; *duygusal güven*, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Demircan ve Ceylan (2003,142) ise güvenin, her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluştuğunu belirtmiştir. Sonuç olarak yazında, örgütsel güvenin boyutları konusunda farklı görüşler olsa da bilimciler örgütsel güveni genel olarak üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar, ***Yöneticiye Güven, Örgüte Güven ve Bireysel Güven*dir.** Yazında bireysel güvenle örgütsel güvenin birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri de belirtilmektedir (Whitener ve diğerleri,1998). Bu çalışmada sözü edilen bu üç boyuta yer verilecektir.

2.4. Araştırmadaki Kavramlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:

Araştırmaya konu olan ikili güven ilişkisini açıklayabilmek için, yukarıda açıklanmış olan "Sosyal Değişim Kuramı"ndan yararlanılabilir. Blau (1964) tarafından geliştirilen bu kurama göre, sosyal değişim ilişkisinde taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamış olup; bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında; diğer tarafın da bu kaynağa karşılık vermesi beklenir. Buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği ise gönüllülük ve güven esasına dayanır (Gürbüz, 2006). Taraflar bu değişim sırasında birbirlerine ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılar olmak üzere iki tür çıktı sunarlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu bağlamda, endüstri ilişkileri boyutunda kuramın dayandığı temel anlayışa göre, örgütün/sendikanın ya da liderin eğitim, kariyer, mentorluk, yetki verme, katılım isteme vb. konularda destek vermesi yoluyla işgöreni güçlendirmesi ve onun yeterlilik seviyesini artırması sonucunda, işgörenin de karşılık olarak olumlu davranışlarda bulunması ve çeşitli çıktıları olumlu şekilde etkilemesi beklenir; bu çıktılardan biriside örgüte/sendikaya güvendir. *Özetle;* örgüt ve sendikanın işgörene yaptığı ekonomik ve sosyal yatırımlara karşılık olarak işgören de örgüte karşı *güven* gibi olumlu tutum ve davranışlar gerçekleştirilecektir. Bu açıklamalardan hareketle araştırmanın ana ilişkisi ele alındığında; iki örgüt arasında kalan işgören; hangi tarafın daha çok ona yatırım yaptığına göre bir güven algısı geliştirecektir. Bu algı aşağıdaki hipotezler aracılığıyla şöyle ifade edilebilir.

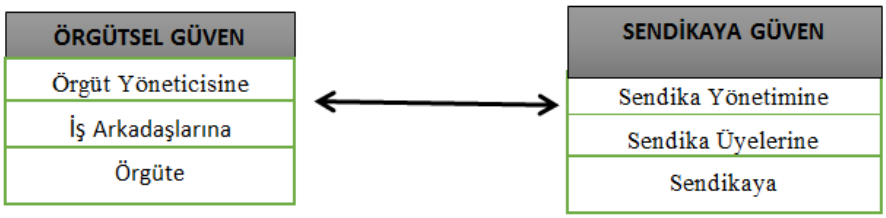
Ana Hipotez: H1. Örgüte olan güven düzeyi ile sendikaya olan güven düzeyi arasında ilişki vardır.

H1a*.Örgüt yöneticisine olan güven ile sendika yöneticisine olan güven arasında ilişki vardır.*

H1b. *Örgüte(sistem olarak) olan güven ile sendikaya (sistem olarak) olan güven arasında ilişki vardır.*

H1c. *Örgütteki iş arkadaşlarına olan güven ile sendika üyelerine olan güven arasında ilişki vardır.*

Bu hipotezlerden hareketle aşağıdaki model geliştirilmiştir.



3.1.Örneklem: Araştırmanın örneklemini enerji sektöründen (156), sağlık sektöründen (199) ve eğitim sektöründen(198) olmak üzere kamuda çalışan toplam 553 sendika üyesi

işgören oluşturmaktadır. Bu üç kurumun seçilmesinin nedeni; bu sektörlerin hem kurumsal açıdan köklü ve örgütlü olmaları, hem de üç kurumun kamuya bağlı hizmet vermeleri ve her birinde mevcut sendikaların üye ve temsilciliklerinin olmasıdır. Böylece işçi, memur ve farklı sendikaya üye işgörenlerin bakış açılarının araştırmaya dâhil edilme olanağı bulunacaktır.

3.2.Araştırma Ölçeği ve Verilerin Analizi: Örgüte güven ölçeği Ferres ve Travaglione (2003) tarafından hazırlanmış ve Pekcan (2010,214) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, ***yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven*** olmak üzere üç alt boyut ve 12 ifade içermektedir. Çalışma verilerini analiz etmek ve alternatif modelleri sınayabilmek için, LISREL ve SPSS programları birlikte kullanılmıştır. Bu kapsamda elde edilen verilere, güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizleri; korelasyon, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) testleri uygulanarak sonuçlara ulaşılmıştır.

4. BULGULAR ve YORUM

Çizelge 1.Deneklerin Demografik Bilgileri (N=553)

YAŞ	**Kişi**	**(%)**	**CİNSİYET**	**Kişi**	**(%)**
18-25	85	15,4	Kadın	266	48,1
26-35	214	38,7	Erkek	287	51,9
36-45	139	25,1	**EĞİTİM DÜZEYİ**	**Kişi**	**(%)**
46 ve üzeri	115	20,8	İlköğretim	1	0,02
GÖREV UNVANI	**Sayı**	**(%)**	Lise	214	38,7
Beden İşçisi	155	28,0	Ön Lisans	66	11,9
Sağlıkçı	200	36,2	Lisans	259	46,8
Öğretmen	198	35,8	Lisanüstü	13	2,4
AYLIK GELİR	**Sayı**	**(%)**	**İŞ DENEYİMİ/yıl**	**Sayı**	**(%)**
0-1000	5	0,09	0-5	176	31,8
1001-1500	63	11,4	6-10	140	25,3
1501-2000	189	34,2	11-15	72	13,0
2001-2500	158	28,6	16 ve üzeri	165	29,8
2501 ve üzeri	138	25,0	**MEDENİ DURUM**	**Sayı**	**(%)**
Toplam	**553**	**100**	Evli	424	76,7
			Bekar	129	23,3

Çizelge 2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Değişken İsmi	**Madde Sayısı**	**Crobach's Alpha Değeri**
1	Örgüte Güven Ölçeği	12	,935
2	Sendikaya Güven Ölçeği	12	,945
	TOPLAM	**24**	**,944**

Çizelge 3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=553, p<.01)

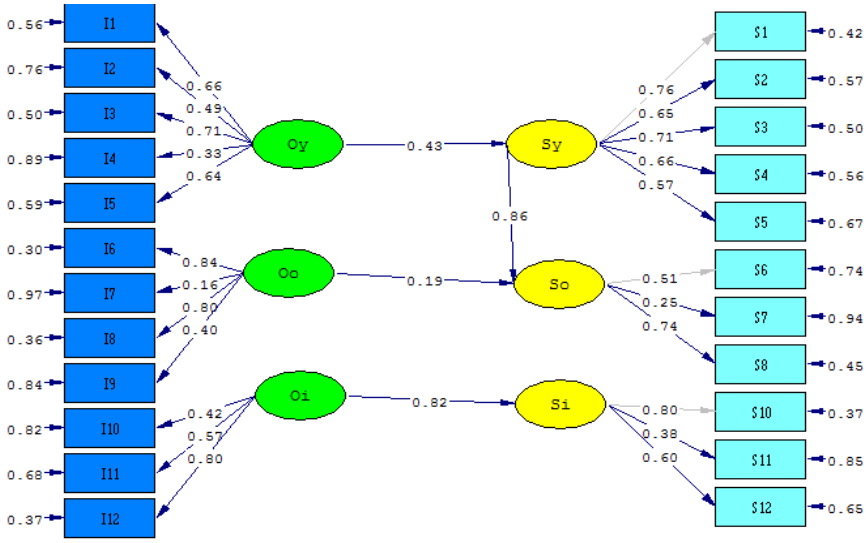
Model No - Adı		**X^2**	**SD**	**RMSEA**	**CFI**	**NFI**	**X^2 farkı**	**SD farkı**
1	6 faktörlü model	767,74	210	0,069	0,94	0,93		
2	Null model	5890,98	230	0,156	0,76	0,76	5123,24	20
3	2 faktörlü model	3150,60	229	0,113	0,87	0,86	2382,86	19

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezlerinin Testi

Bu çalışmada geliştirilen kavramsal model ve üretilen hipotezler Yapısal Eşitlik Programı LISREL aracılığıyla sınanarak, kavramları açıklayan en iyi uyum değerine sahip modele ulaşılmaya çalışılmış ve bu kapsamda hem aracı hem de doğrudan etkilerin birlikte yer aldığı ve LISREL programının düzeltme önerdiği ilişkilerin de kuramsal dayanağa bağlı olarak modele eklendiği **"kısmi aracı model"** (Model1) geliştirilmiştir. Bu kapsamda, en iyi uyum değerlerine sahip olan **"kısmi aracı model"** (Model1) kabul edilmiş ve ilişkileri açıklamak için bu model kullanılmıştır. Bu modele göre araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin hepsi kabul

edilmiştir. Ayrıca mevcut ilişkilere ek olarak yeni bir ilişki keşfedilmiştir. Bunlar aşağıda ele alınacaktır.

Şekil 1.Araştırıma Modeli (Model1) :CFI(Comparative Fit Index):0,95 /NFI(Normed Fit Index): 0,93



SPSS programında yapılan temel t ve ANOVA analizleri sonuçları: *Araştırmaya katılan iş görenlerin hem sendikaya hem de işyerine karşı olan güven düzeyleri karşılaştırmalı olarak ele alındığında; şu bulgulara ulaşılmıştır.* İşyerine olan genel güven düzeyinin(%46) sendikaya olan genel güven düzeyinden(42) yüksek ve anlamlı olduğu, her iki güven düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu; araştırmaya katılan üç sektör arasında güven düzeyleri açısından anlamlı farklar olduğu, hem örgüte hem de sendikaya güven düzeyi, sırasıyla enerji sektöründe %50, sağlık sektöründe %48 ve eğitim sektöründe %38 olarak görülmüştür.

Çizelge 4. Hipotezlere Ait Sonuçlar

Adı	HİPOTEZ	Sonuç Yönü	R^2
Ana Hipotez	***Örgüte Olan Güven Düzeyi ile Sendikaya Olan Güven düzeyi arasında ilişki vardır.***		
H1a	***H1a****.Örgüt Yöneticisine olan güven ile Sendika yöneticisine olan güven arasında neden sonuç ilişkisi vardır.*	KABUL Pozitif	0.43
H1b	***H1b.*** *Örgüte(sistem olarak) olan güven ile Sendikaya (sistem olarak) olan güven arasında neden sonuç ilişkisi vardır.*	KABUL Pozitif	0.19
H1c	***H1c.*** *Örgütteki iş arkadaşlarına olan güven ile Sendika üyelerine olan güven arasında neden sonuç ilişkisi vardır.*	KABUL Pozitif	0.82
Modelleme Sonucu Üretilen / Keşfedilen Hipotez			
Yeni Hipotez	*Sendika Yöneticisine Olan Güven Düzeyi Sendikaya Olan Güveni Pozitif Yönde Etkiler*	KABUL Pozitif	0.86

5. SONUÇ

Bu çalışmada çıkar çatışması içerisindeki iki örgüte(sendika/işyeri) bağlı olan işgörenlerin her iki örgüte karşı olan güven düzeylerinin birbirini nasıl etkilediği **"ikili güven"** yaklaşımıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modeli aracılığıyla araştırmanın bütün değişkenlerinin birlikte analize tabi tutulması sonucunda örgüte olan güven düzeyinin üç alt boyutu ile sendikaya olan güven düzeyin üç alt boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre örgüte olan güven düzeyinin sendikaya olan güveni de pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bize birbirilerine rakip iki örgüte bağlı olmanın her iki tarafa da güven algısı geliştirebileceğini göstermektedir. Keza, Seymen ve Kılıç (2012)'ın aynı konuda turizm sektöründe yaptıkları çalışmada benzer sonuca ulaşılmıştır. Doğrudan ikili güven konusu olmamakla birlikte Goeddeke(2004,116) yaptığı çalışmada örgüte ve yönetime güven algısının sendikaya oy verme niyetini pozitif şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma dışında ilgili yazında ikili güven kavramı ile ilgili çalışma olmadığı için karşılaştırma yapma imkânı bulunamamıştır. Ancak ikili bağlantı kavramını öne süren Stagner (1954,41-47) ise, ikili bağlılığın, işgörenlerin örgütleri ile sendikalarını bir bütün olarak algılama eğiliminden ve çalışma koşulları iyi olduğunda her iki örgüte güvenme eğiliminden geliştiğine işaret etmiştir. Kim (1994)tarafından Güney Kore'de yaptığı ikili bağlılık çalışmasında iş görenler hem örgüte hem de sendikaya bağlılık taşımaktadırlar.

Buna ek olarak; sendika yöneticisine karşı olan bu güven düzeyinin sendikaya olan güveni pozitif yönde etkilediği bu araştırma da keşfedilen yeni bir ilişkidir. Bu sonuca göre yöneticiye olan güvenin örgüte olan güvene ulaşmada kilit unsur olduğu görülmüştür.

Araştırmada işgörenlerin sendikaya karşı olan güven düzeyi ortalamalarının %42, işyerine karşı olan güven düzeyi ortalamalarının %46 düzeyde olduğu görülmüştür. Bu konuda yazında yapılan bazı çalışmalar (Urhan,2005,57-88; Adaman ve diğerleri,2002,34-37) sendikaya olan güven düzeyinin %40-55 aralığında olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer taraftan Dünya Değerler Araştırması 2000 yılı (www.bahcesehir.edu.tr) sonuçlarına göre sendikaya güven, %75; örgütlere güven ise %73 olarak tespit edilmiştir. Araştırma üç ayrı kurumda yapılmıştır. Bu kurumlardan güven düzeyi en yüksek kurum enerji sektörü, ikinci olarak sağlık sektörü, üçüncü olarak ta eğitim sektörüdür. Eğitim sektörünün en düşük güven düzeyine sahip olmasının en önemli nedeni olarak eğitim seviyesinin diğer sektörlere göre yüksek olması gösterilebilir. Çünkü öğretmenler büyük çoğunlukla lisans mezunudur ve araştırmamızda en düşük güven düzeyi lisans mezunlarına aittir.

İkili Güven kavramını üç ayrı sektörde karşılaştırmalı olarak ele alan ve konuya dair model geliştiren bu çalışma alanındaki öncü çalışmalardan birisi olarak alandaki bu boşluğu doldurmak için önemli sayılabilecek sonuçlara ulaşılmıştır. Diğer taraftan daha önce **"ikili güven"** üzerine çalışmaların olmaması, yazınsal bir karşılaştırma yapmaya olanak vermemiştir. Bu durum araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir.

KAYNAKLAR

ARI, G.S.(2003) Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi, Sayı:2, s.17-36.

AMOGBOKPA, T. G.(2010). The Connectıon Between The Two Facets Of TrustSupervısor Trust And Subordınate Trust) And Leader-Member Exchange Relatıonshıp In Two Manufacturıng Organızatıons PhD Thesise p.1-117

ADAMAN, F.,ÇARKOĞLU, A., ŞENATALAR, B., (2002). Household View on the Causes of Corruption in Turkey and Suggested Preventi ve Measures, TESEV, İstanbul, , s.34,37

ARMSTRONG-STASSEN, M. (1998). Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions. Canadian Journal of Administrative Sciences, 15:4, s.310-321.

BARNEY J.B., HANSEN M.H.(1994).Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage in Strategic Management Journal, v 15, 175-190

BÖRÜ,D.,İSLAMOĞLU,G. BİRSEL,M.(2007).Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. Öneri Der. 27.49-59.

BLAU, P. (1964). Exchange And Power İn Social Life", New York: Wiley. 361-362

COHEN, A. (2005). Dual Commitment to the Organization and the Union: A Multi-Dimensional Approach Relations Industrielles; Summer 2005; 60, 3; ABI/INFORM Complete pg. 432

CROPANZANO, R. MİTCHELL, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review. Journal Of Management, 874-900.

ÇUBUKÇU,K.,TARAKÇIOĞLU,S .(2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi İşletme Araştırmaları Dergisi 2/4 57-78

DEMİRBİLEK, T. (2008). İkili Bağlılık: İşletmeye ve Sendikaya Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları Ankara sanayi odası yayınları ASO Büyüteç s.70-74

DABOVAL,J.,COMİSH,R., SWİNDLE,B.&GASTER,W.(1994). Trust İnventory for Small Businesses, Small BisinessesSymposium http ://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf p,1-9

DÜNYA DEĞERLER ARAŞTIRMASI (WVS)www.bahcesehir.edu.tr/habergoster/index/hid/664U.T.

ERDEM, F., İŞBAŞI, J. Ö. (2000).Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven Mi? Optimum Güven Mi? Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs s.634

FERRES, N. ve TRAVAGLİONE, T. (2003). The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies. Erisim: 25.01.2013./desin.uamc.org/apros/papers/029.pdf

GOTTLIEB,B.ERR,W.A.(1950).An experiment in industrial harmony. Personnel Psychology,445

GOEDDEKE, F. X. (2004) Organizational trust as a mediator of individual union voting intentions in faculty union certification Electıons University of Florida, ProQuest, UMI.p.116

GİLBERT, J. A. and TANG, T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents" Public Personnel Management, 27(3): 321–338.

GUİDO, Möllering, BACHMANN, Reinhard, LEE, Soo Hee .(2004).Introduction, Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations, and Issues of Operati onalisation, Journal of Managerial Psyghology, Vol. 19, No. 6,pp. 556–570, , s. 557

GÜRBÜZ, S.(2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1),48-75.

HALİS, M. GÖKGÖZ,G.S.YAŞAR,Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Manas Üniversite Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17 s.1-217

HARDY,C.LANE,C.BACHMANN,R.(1998).Distinguishing Trust and Powerin Inter organizational Relations: Formsand Façades of Trust. In (eds.), Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Emprical Applications. Oxford University Press. ss. 64-87.

KIM, Jung-Won (1994); Dual Commitment to Company and Union in Korea – A Study of Two Textile Firms and Their Labor Unions, A Dissertation of Phd, Oklahoma State University.

LAZARIC, N.(2003). Trust Building Inside The Epistemic Community: An InvestigationWith An Empirical Study. In B. Nooteboom, F.Six.Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants And The Process Of Trust Development. E. Elgar Publishing. U.S.A.,ss. 147-167.

MATTHAİ, J. M. (1989). Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction and Commitment, As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting, s.52.

MCKNİGHT, D. H.,CUMMİNGS, L. L., CHERVANY, N. L.(1998). Initialtrustformation in new organizational relationships. The Academy of Management Review, p.23,

MCALLİSTER, D.J.(1995). Affect and Cognition Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal, 38:24-59.

NOOTEBOOM, B.(2002). Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures And Figures. Cheltenham: EdwardElgarPub.http://books.google.com.tr/books?id=sGVKr1XiHyIC&printsec=frontcover

NEVES,P.,CAETANO,A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Role of Trustand Control. Journal of Change Management. 6.4, 351-364

PAPADOPOULOU, Panagiota, ANDREOU, Andreas, DRAKOULİS, Martakos (2001). Trustand Relationship Building in Electronic Commerge, Internet Research: Electronic Networking Applications AndPolicy, Volume 11, Number 4, pp. 322- 332, s. 323

PEKCAN, A. (2010). Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaslık Davranısı İle İliskisinde Örgüte Güvenin Etkisi, Doktora tezi- YÖK Tez Merkezi s.1-214

PERRY,R.W.,MANKİN,L.D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satiisfaction Public Personnal Management. 36.2,165-179.

PURCELL, T.V.(1954). Dual Commitment to Company and Union in Sweden: An Examination of Predictors and Taxonomic Split MethodsEconomic and Industrial DemocracyNovember :531-564

RENZL, B.(2008).TrustIn Management and Knowledge Sharing: TheMediating Effects Of Fearand Knowledge Documentation The International Journal Of Management Science Omega, Volume 36, Issue 2, April, Pages 206-220.

REED, C. S.,YOUNG, W., MCHUGH, P., P. (1994). A comparativelook at dualcommitment: An internationalstudyHuman Relations 47. P.10

STAGNER,R.(1954).Dual allegiance as a problem in modern society.Personnel Psychology,7, 41-47

SAYIN, U. (2009). "Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama" Atatürk Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum. s.1-108

SEYMEN, O.A, KILIÇ, T,(2012) - Çıkar Çatışması İçindeki İki Ayrı Örgüte Bağlı Olmanın (İşyeri ve Sendika) İşgörenlerin Güven Düzeyine ve Sendika Üyeliği Kararına Etkisi: Turizm Sektörü Örneği– Gümüşhane Üniversitesi III. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Semp. 10-11 Mayıs Antalya.

SYDOW, Jörg (1998). Understandingthe Costitution of Interorganizational Trust". In C.Lane, &R.Bachmann (eds.), Trust within and between Organizations: Conceptual Issuesand Emprical Applications. Oxford UniversityPress. ss. 31-62. London.

SHEPPARD, B. H.,SHERMAN, D. M. (1998).The grammars of trust:A model and generaimplications (Special topic forum on trust in and between organizations).Acad. of Manag. Rev. 23(3), 422-437.

SURFACE, Carol A. (1995). Organizational and union commitment patterns among blue collar workers: job characteristics and instrumentality as predictors.http://books.google.com.tr/books/about/Organizational_andunioncommitmentpatt.html?id=QMlDOAAACAAJ&redir_esc=y p.1-192

SITKIN, B. S.,STICKEL,D (1996). "The Dynamics of Distrust in an Era of Quality". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research. Thousand Oaks.

ŞİMŞEK, Savaş ve TAŞÇI, Alptekin (2004). "Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi". Polis Dergisi, S:34

TSCHANNEN-M., M.,HOY, W. K. (1998).Trust İn Schools: A Conceptual And Empirical Analysis, Journal Of Educational Administration, 36, 4, s.334-352.

TAN, H.H. ve TAN,C.S.F.(2000). Toward The Differentiation Of Trust IN Supervisor And Trust İn Organization. Generic, Socialand General Psychology Monoghraph. 126.2

URHAN, B. (2005). Türkiye'de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven Ve Dayanışma Sorunları, *Çalışma ve Toplu dergisi, 2005/1 57-88, www.calismatoplum.org/sayi4/makale2.pdf*

WHİTENER, E.M.,BRODT, S.E., KORSGAARD, M.A.WERNER, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship frameworkfor understanding managerial trustworthy behavior, Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 513-30.

YORGUN,S.(2005).Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler Ve Alternatif Öneriler, Çalışma ve Toplum.s.137-162

YOUNG, L. ve K. DANİEL.(2003). "Affectualtrust in the workplace". Int. J. of Human Resource Management, 14:1, February, ss.139–155.

YILMAZ, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 15, Sayı 59, s: 471-490

BİR ÜST YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN İYİMSERLİK-GÖREV PERFORMANSI VE İYİMSERLİK-BİREYSEL ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE MEDİYATÖR ETKİSİ

Adnan ÖZYILMAZ, Mustafa Kemal Üniversitesi, ozyilmaza@mku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı (BÖVD) ilişkilerine bir üst yöneticiye güvenin mediyatör etkisini incelemektir. Tabakalı örneklem yöntemiyle büyük bir endüstri işletmesinin 300 çalışanından toplanan veriler kullanılarak araştırmanın iki hipotezi hiyerarşik regresyon analizli kullanılarak test edilmektedir. Araştırma sonuçları, bir üst yöneticiye güvenin iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD ilişkilerine tam mediyatör etkisini doğrulamaktadır. Bu araştırma sonuçları, çalışanların iyimserlik durumlarının geliştirilmesinin onların bir üst yöneticilerine güvenini zenginleştirdiğini göstermektedir. Böylece, bu çalışma mevcut bilgilere bir üst düzey yöneticiye güvenin iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD ilişkilerine tam mediyatörlük ektisini göstererek katkı sağlamaktadır.

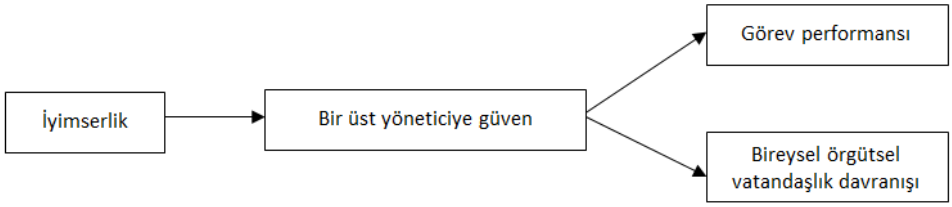
Anahtar Kelimeler: İyimserlik, bir üst yöneticiye güven, görev performansı, bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı, positif örgütsel davranış.

1. GİRİŞ

Çalışanın işyeri tutum, performans ve davranışlarının şekillenmesinde iyimserliğin (Örn.; Hmieleski ve Baron, 2009; Hystad, Bartone ve Eid, 2013; Kluemper, Little ve DeGroot, 2009; Özyılmaz, 2012a; Youssef ve Luthans, 2007) ve bir üst yöneticiye güvenin (Örn.; Brower, Lester, Korsgaard ve Dinen, 2009; Colquitt, Scott ve LePine, 2007; Dirks ve Ferrin, 2002; Özyılmaz, 2012a; Wong, Ngo ve Wong, 2006) etkisini ortaya koyan çalışmalar son yıllarda hızlı bir şekilde artmaya başladı. Ancak, iyimserlik ve çalışan tutum ve davranışları arasında var olduğu gösterilen ilişkilere mediyatör etki eden değişkenler hala bilinmeyen olarak ortada durmaktadır. Mediatör etkiyi incelemek için bu çalışmada bir üst yöneticiye duyulan güven seçildi. Çünkü iyimser olan bir çalışan amaca ulaşmada bir üst yöneticiyi bir engel değil, aksine bir destek aracı olarak görecek ve onunla güvene dayalı ilişkiler geliştirmek suretiyle görev performansını ve bireysel örgütsel vatandaşlık davranışını (BÖVD'ünü) arttıracaktır. Zenginleştirme hipotezi olarak adlandırılacak bu durumda iyimser, bir üst yöneticisine duyduğu güveni arttırarak tutum ve davranışlarını arzu edilen yönde değiştirecektir. Zenginleştirme hipotezinin çıktıları olarak görev performansı ve BÖVD dikkate alınmaktadır. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi, hem görev performansı hem de BÖVD hem iyimserliğin hem de bir üst yöneticiye güvenin sonuçlarıdır (Örn.; Brower vd., 2009; Kluemper vd., 2009; Menguc, 2000; Yang, Mossholder ve Peng, 2009; Wat ve Schaffer, 2005; Youssef ve Luthans, 2007). İkincisi ise, hem iyimserliğin hem de bir üst yöneticiye güven'in pozitif bekleyiş temeline dayanmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, pozitif duruma sahip iyimser'in pozitif davranış beklenti içinde olarak bir üst yöneticisine daha çok güveneceğini varsaymak doğru bir çıkarım ve hareket noktası olarak görülmektedir. Ümit, iyimserlik, toparlanma ve özyeterlilik birer pozitif örgütsel davranış değişkeni olarak görülmektedir (Örn.; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011). Ozyilmaz (2013, 2012) önceki çalışmalarında ümit ve özyeterlilik pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin çalışanın görev performansı ve BÖVD davranışları arasındaki ilişkilere bir üst yöneticiye duyulan güvenin tam mediyatör etki ettiğini göstermiştir. Ozyilmaz'ın (2013, 2012) önceki çalışmalarına paralel olarak, bu çalışmada, iki spesifik araştırma sorusuna cevap aranmaktadır. Birincisi, bir üst yöneticiye duyulan güven, iyimserlik-görev performan ilişkisine tam mediyatör etki eder mi? İkincisi ise, bir üst yöneticiye duyulan güven, iyimserlik-BÖVD ilişkisine tam mediyatör etki

eder mi? Tam zenginleştirme hipotezi olarak ifade edilen durum, aşağıda Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1: Hipotezleştirilmiş Bir Üst Yöneticiye Güven Mediyatör Etkisi



2. TEORİ ve HİPOTEZLER

İyimserlik bir atfetme sürecidir. Aslında, pozitif durumları içsel, yaygın sebeplerle ve devamlı, negatif durumları dışsal, duruma özel ve geçici sebeplerle ifade eden bir açıklama şekli olarak tanımlanmaktadır (Seligman, 1998). Schneider (2001) iyimserlik sürecinin üç adımdan oluştuğunu bildirmektedir. Bunlar, geçmişe hoşgörülü olma, mevcut duruma şükretme ve gelecekteki fırsatları görmedir. Sürecin tamamında pozitif bir gelecek beklentisi olduğu anlaşılmaktadır (Carver ve Scheier, 2002). Ancak, burada şunu belirtmekte fayda var ki iyimserlik burada bir kişilik özelliği değil, bir durum (state) olarak kullanılmaktadır (Luthans, 2002). Başka bir deyişle, değişebilme özelliğine sahip bir durum olarak ifade edilmektedir. Oysa kişilik özelliği olarak iyimserlik çok uzun süre devam eden bir kişilik özelliğidir. İyimserlik, işlerin iyiye gideceğine inanma, bekleme ve ümit etme eğilimidir (Dossey, 2006). İyimserlik açısından yüksek bir duruma sahip olan çalışanlar daha fazla çalışmak için içsel olarak motive edilirler, karşılarına çıkacak pek çok maniadan etkilenmezler, hırsları fazladır, zihinsel ve fiziksel olarak güçlüdürler (Luthans, 2002; Kluemper vd., 2009).

İyimserliğin pek çok çalışan davranışına ve performansına etki ettiği önceki çalışmalarda gösterilmiştir. Örneğin, iyimserlik, satış performansına (Corr ve Gray, 1996), işçilerin işletmede tutulmasına (Seligman ve Shulman, 1986) ve liderliğin desteklenmesine (DeHoogh ve Den Hartog, 2008) öncülük eder. Saks ve Gruman (2011), iyimserliğin, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, personel devrinin ve iş performansının öncülü olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca, iyimserlik, iş tatmini, iş mutluluğu, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının belirleyicisidir. Kool ve van Dierendonck (2012), iyimserliğin, değişime bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini bildirmiştir. Kluemper vd. (2009) iyimserliğin görev performansı, iş tatminini ve hissi bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini, tükenmişliği ve sıkıntı belirtilerini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ifade etmektedir.

Önceki çalışmaların yaptığı katkılara ek olarak, bu çalışmada iyimserliğin, işyerinde arzu edilen çalışan performans ve davranışlarına, özellikle görev performansı ve BÖVD'e, öncülük ettiği tartışılmaktadır. Görev performansı, bir çalışanın iş tanımında belirtilen görevlerini yerine getirme düzeyini ifade etmektedir (Williams ve Anderson, 1991). Bu düzey ne kadar yüksekse görev performansı o kadar yüksek olacaktır. Çalışanın görev performansının yüksek olması örgütsel açıdan yararlıdır. Çünkü örgütsel amaçların elde edilmesine katkı sağlar.

BÖVD, bireysel davranışların görev çevresini psikolojik ve sosyolojik olarak zenginleştirme derecesini ifade eder (Williams ve Anderson, 1991). Bundan dolayı, bir çalışanın iş arkadaşlarına, yeni işe giren çalışanlara, astlarına göstereceği; işe gelememiş birisine yardımcı olma, diğer çalışanlara kişisel olarak yardımcı olma, iş arkadaşlarına ilgili bilgileri aktarma, çalışanların eğitilmesini sağlamak için mesai sonrasına kalıp onların işi öğrenmesine yardımcı olma, astlarının endişe ettiği hususları dinleme ve o hususları çözüme

kavuşturma türü davranışlar BÖVD olarak adlandırılmaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Görev performansı gibi BÖVD de örgütsel açıdan yararlıdır ve örgüsel amaçların elde edilmesine katkı sağlar. Hem görev performansı hem de BÖVD örgütsel başarı için arzu edilen çalışan çıktıları olarak kabul edildiği için, çalışanların iyimserlik durumlarının bu çıktılara nasıl katkı sağladığı organizasyonlar için önemli olmalıdır.

Yukarıdaki tartışmaları dikkate aldığımızda, bu çalışmada, bir çalışanın iyimserlik durumunun yüksek olması durumunda onun görev performansının yüksek olacağı ve daha yüksek düzeyde BÖVD göstereceği tartışılmaktadır. Bunun en büyük sebebi iyimserlik durumu yüksek olan çalışanlar belirsizliğin olması durumunda işlerinde en iyiyi umarlar. Dolayısıyla, belirsizlik durumu onları görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmelerinden alı koymaz. Tam aksine, belirsizliğin iyi olacağını düşünerek, işlerini daha iyi yaparlar. Ayrıca, çalışanın işiyle ilgili geleceği hususunda iyimser olması, tersi durumda ortaya çıkabilecek performans düşüklüğünü ortadan kaldırması ve işiyle ilgili olumlu beklentileri onu işini daha iyi yapmaya itecektir. Genel olarak, işinde, başına daha iyi şeylerin geleceğini uman bir çalışan bu iyi şeyleri hak etme duygusu ile görevini daha iyi yapacaktır. Bundan dolayı, işte gösterdiği görev performansına dayalı olarak elde edeceği arzu ettiği çıktıları almak için birey işini yapma noktasında daha gayretli olacağı için, görev performansı artacaktır. Benzer şekilde, iyimserlik durumu yüksek çalışan, diğer çalışanlara yüksek düzeyde BÖVD gösterecektir. Çünkü, olumlu sonuçlar bekleyen çalışan, diğerlerini de bu sonuçların elde edilmesinde destekleyecek davranışları gösterir. Bütün bu tartışmalara dayanarak burada iyimserlik durumu yüksek olan çalışanların görev performanslarının ve BÖVD'lerinin yüksek olacağı ifade edilmektedir.

Güven, "diğer kişinin davranış ve niyetiyle ilgili pozitif beklentilere dayanan korunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik durum" olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998: 395). Önceki çalışmalar incelendiğinde güvenin çeşitleri olduğu görülmektedir. Bir sınıflandırmaya göre güven, duygusal ve bilişsel olmak üzere iki kısma ayrılır (McAllister, 1995). Duygusal güven, bir yönetici ile astları arasında oluşan yakınlığı ve kişilerarası ilgiyi ifade ederken, bilişsel güven, bir astın, bir üst yöneticisinin güvenilebilirliği hakkındaki kanaatini ifade etmektedir (McAllister, 1995). Dolayısıyla, bir üst yönetici ile yakınlığı iyi düzeyde olan ve onunla kişilerarası ilgi geliştiren (duygusal güven) ve ona güveneceğine inanan (bilişsel güven) bir çalışan görevini daha iyi bir şekilde yerine getirecek ve diğer çalışanlara BÖVD gösterecektir. Çünkü bir üst yönetici bir işin başarılmasında bir engel veya cezalandırıcı bir unsur olarak görülmeyecektir. Aksine, bir üst yöneticiyle geliştirilen iyi ilişkiler, çalışanda, bir üst yöneticiyle geliştirilen iyi ilişkilere arzu edilen karşılıklar verme (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Gouldner, 1960) yönünde etki ederek onun arzulanan işyeri davranışları göstermesine neden olacaktır. Yaygın olarak kabul edilen sosyal değişim kuralı olan karşılık verme bir çıkar beklentisiyle değil iyiliğe iyilikle yaklaşma temel felsefesine dayanır. Ahlaki bir kural olarak da (Molm, 2003) kabul edilebilecek iyiliğe-iyilik yaklaşımı, kendisine yardımcı olan bir üste karşılık vermek için görev performansını arttıran ve diğerlerine BÖVD gösteren çalışan davranışlarını ifade etmektedir. Mevcut araştırma sonuçları bir üst yöneticiye güven duyan astın görev performansının ve BÖVD'ünün arttığını göstermektedir (Örn.; Brower vd., 2009; Colquitt vd., 2007; Dirks ve Ferrin, 2002; Yang vd., 2009; Menguc, 2000; Wat ve Shaffer, 2005; Wong vd., 2006).

İyimserlik, pozitif olayları kişisel, sürekli ve yaygın sebeplere, negatif olayları dışsal, geçici ve durum temelli sebeplere atfeden bir atfetme tarzı olarak görülür (Luthans ve Youssef, 2007). Kötümserlik ise, pozitif olayları dışsal sebeplere bağlar ve onları geçici ve duruma özel sebeplere atfederken negatif olayları içsel sebeplere bağlar ve onları sürekli ve yaygın sebeplere atfeder (Luthans ve Youssef, 2007; Peterson ve Steen, 2002; Seligman,

1998). Bu atfetme farklılıklarından dolayı, iyimserler kendi amaçlarını elde etmelerini sağlayacak motivasyonu sağlayan pozitif beklenti içerisinde olurlarken, kötümserler, kendinden şüphelenme ve olumsuz beklentilerle engellenirler (Carver ve Scheier, 2002). Bu bir bakıma, iyimserlerin oto kontrolü sağlamak suretiyle sonuçları etkileyeceklerini ifade etmektedir (Carver ve Scheier, 1981). Carver ve Scheier (1981), insan davranışlarının amaç-temelli olduğunu savunmaktadır. Buna göre, bir birey amacı ile mevcut durumu arasında bir farklılık oluğunu fark ettiğinde bir değerlendirme süreci başlar. Birey farklılığı ortadan kaldırabileceğini aldıladığı zaman, arzuladığı sonuçları elde etmek için çaba sürdürmeye devam edecektir. Tersi durumda ise çabasını azaltacaktır. Carver ve Scheier'in (1981) bu bakış açısından bakıldığında, iyimserlerin, arzuladığı sonuçları elde etmek için mücadele etmeye, çok çalışmaya ve karşılarına çıkacak problemlerle başa çıkmaya devam edecekleri beklenirken, kötümserlerin çalışmaktan ve mücadele etmekten vazgeçecekleri beklenmektedir (Scheier ve Carver, 1987). Buradan eklemeye devam edersek, iyimser, amaçlarına ulaşmak için emrinde çalıştığı yöneticinin davranış ve niyetiyle ilgili pozitif beklentileri kabul eder ve bir üst yöneticisi ile yakın ve yoğun kişilerarası ilişki kurar. Çünkü, bu ilişki onun amacına ulaşmasını sağlayacak bir yoldur. Ayrıca, iyimser, bir üst yönetisiyle etkileşimi sonucunda üst yöneticisinin güvenilebilirliği hakkındaki kanaatini geliştirir (McAllister, 1995). Böylece, iyimserin, bir üst yönetici ile kurduğu ilişkiler onun yöneticisi hakkındaki duygusal ve bilişsel güvenini zenginleştirir. Bu zenginleştirme sayesinde, çalışanın amaçlarına ulaşmak için gerekli olan görev performansı ve BÖVD'ü artar. Böylece, bir üst yöneticiye güven, iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD arasındaki ilişkiye tam mediyatör etki eder. Yukarıdaki tartışmalar ve zengileştirme tezi dikkate alınarak şu iki hipotez sunulmaktadır.

Hipotez 1: Bir üst yöneticiye güven, iyimserlik-görev performansı arasındaki ilişkiye tam mediyatör etki eder.

Hipotez 2: Bir üst yöneticiye güven, iyimserlik-BÖVD arasındaki ilişkiye tam mediyatör etki eder.

3. METOD

3.1. Örnek ve prosedürler

Yukarıda sunulan hipotezleri test esmek için tabakalı örneklem yöntemiyle veri toplandı. Büyük bir endüstri işletmesinden toplanan veri 300 çalışanın anketlere katılımıyla elde edildi. Ortak Metod Varyansı'nı (OMV) (Özyılmaz ve Eser, 2013; Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003) kontrol edebilmek için Podsakoff vd.'nin (2012) geliştirdiği prosedürel çözüm yöntemi takip edildi. Buna göre, araştırmanın bağımsız değişkeni olan iyimserlik ve bağımlı değişkenleri olan görev performansı ve BÖVD farklı kaynaklardan toplandı. Şöyle ki, iyimserlik ile ilgili anketi çalışanlar doldururken, çalışanın görev performansı ve BÖVD anketlerini ankete katılan çalışanların bir üst yöneticileri doldurdu. Buna ek olarak, bir üst yöneticiye güven değişkeni çalışandan iyimserlik değişkeni toplandıktan bir ay sonra toplandı. Böylece, zaman farklılığı yaratılmak suretiyle iyimserlik ve bir üst yöneticiye güven arasında oluşabilecek OMV kontrol edildi.

3.2. Ölçekler

Orijinalleri İngilizce olan anketler, Brislin'in (1970) tercüme-geriye tercüme yöntemiyle Türkçeye çevrildi. **İyimserlik** değişkenini ölçmek için, Scheier, Carver ve Bridges (1994) tarafından geliştirilen 10 maddelik iyimserlik ölçeği kullanıldı. Bu ölçek önceki çalışmalarda da kullanılmıştır (Özyılmaz, 2012a). **Görev performansı** ve **BÖVD**, Williams ve Anderson'un (1991) 5 maddelik görev performansı (α = 0,89) ve 6 maddelik BÖVD (α = 0,89) ölçeğiyle ölçüldü. **Bir üst yöneticiye güven** (α = 0,90) Yang vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçekle

ölçüldü. Çalışan kontrol değişkenleri olarak cinsiyet, yaş, bir üst yöneticiyle çalışılan süre, örgütte çalışılan süre, eğitim, çalışan çeşidi, sosyal arzu (13 maddelik Marlowe-Crowne Sosyal Arzu ölçeği (Reynold, 1982)) ve güven eğilimi (α = .79) (Huff ve Kelley, 2005) kullanıldı. Yönetici kontrol değişkenleri olarak bir üst yönetici yaşı, bir üst yöneticinin örgütte çalıştığı süre ve bir üst yöneticinin eğitimi kullanıldı.

4. SONUÇLAR

Araştırma değişkenlerine ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonlar Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo 1 bu araştırmanın ana değişkenleri arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$). Ana değişkenlere ek olarak sekiz tane çalışan kontrol değişkeni, 3 adet yönetici kontrol değişkeni kullanılmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizi ile gerçekleştirilen testlerin sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar[a]

Değişkenler	Ort.	S.s.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Cinsiyet	,92	,27														
2. Yaş	37,34	5,05	,15**													
3. Bir üst yöneticiyle çalışılan süre	6,42	2,58	,14*	,25**												
4. Örgütte çalışılan süre	9,42	5,06	,16**	,64**	,33**											
5. Eğitim	12,12	2,81	–,16**	–,14*	–,18**	–,05										
6. Çalışan çeşidi (mavi-beyaz yakalı)	,50	,50	–,29**	–,22**	–,22**	–,19**	,68**									
7. Sosyal arzu	8,13	2,42	–,04	,08	–,13*	,13*	,33**	,28**								
8. Güven eğilimi	4,85	,97	,00	,00	,15*	,03	,07	,01	,12*							
9. Bir üst yönetici yaşı	41,02	5,99	,08	,04	,21**	,03	–,01	–,01	,05	,01						
10. Bir üst yöneticinin örgütte çalıştığı süre	11,99	6,83	,16**	,05	,39**	,06	–,31**	–,34**	–,09	–,03	,57**					
11. Bir üst yönetici eğitimi	13,44	2,03	–,25**	–,04	–,24**	,07	,65**	,65**	,34**	,11*	–,20**	–,57**				
12. İyimserlik	14,52	2,39	–,02	,03	,13*	,07	–,02	–,07	,04	,44**	,02	–,01	,05			
13. Bir üst yöneticiye güven	3,85	,64	,07	,02	,17**	,00	–,17**	–,22**	–,06	,28**	–,17**	–,14*	–,08	,35**		
14. Görev performansı	3,91	,67	–,01	–,10	,08	–,03	,07	–,04	,05	,49**	–,19**	–,19**	,08	,32**	,58**	
15. Örgütsel vatandaşlık davranışı-bireysel	3,89	,69	–,02	–,07	,11	,00	,00	–,06	,02	,49**	–,20**	–,15*	,09	,33**	,60**	,80**

[a] $n = 300$.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Çift kuyruklu testler.

Tablo 2: İyimserliğin Mediyatör Üzerinden Etkisinin Standartlaştırılmış Regresyon Analizi Sonuçları[a, b]

	Bir Üst Yöneticiye Güven		Görev Performansı				Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bireysel			
Değişkenler	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**	**Model 5**	**Model 6**	**Model 7**	**Model 8**	**Model 9**	**Model 10**
Çalışan Kontrol Değişkenleri										
Cinsiyet	,03	,04	,00	–,02	–,03	–,03	–,01	–,01	–,03	–,03
Yaş	–,02	–,01	–,13*	–,14*	–,13*	–,13*	–,10	–,10	–,09^{+}	–,09^{+}
Bir üst yöneticiyle çalışılan süre [c]	,27***	,25***	,17**	,18**	,05	,05	,16**	,15**	,03	,03
Örgütte çalışılan süre [d]	–,11	–,12^{+}	–,03	–,03	,03	,03	–,02	–,03	,03	,03
Eğitim	–,08	–,08	,12	,12*	,15*	,15*	–,02	–,01	,03	,03
Çalışan çeşidi	–,21**	–,18*	–,16*	–,15*	–,06	–,06	–,13	–,11	–,02	–,02
Sosyal arzu	,05	,05	,06	,05	,03	,03	,02	,02	–,01	–,01
Güven eğilimi	,23**	,12*	,45***	,40***	,34***	,34***	,45***	,39***	,34***	,33***
Bir Üst Yönetici Kontrol Değişke.										
Bir üst yönetici yaşı	–,08	–,09	–,11^{+}	–,12*	–,08	–,08	–,16**	–,17**	–,12*	–,13*
Bir üst yöneticinin örgütte çalı. sür.	–,30***	–,29***	–,23**	–,22**	–,09	–,09	–,10	–,10	,05	,05
Bir üst yönetici eğitimi	–,04	–,06	–,07	–,08	–,05	–,05	,07	,06	,08	,08
İyimserlik		,25***		,12*		,00		,13*		,00
Bir üst yöneticiye güven					,46***	,46***			,49***	,49***
R^2	,24	,29	,34	,35	,50	,50	,31	,33	,49	,50
Ayarlanmış R^2	,21	,26	,31	,32	,48	,48	,29	,30	,47	,48
ΔR^2		,05		,01	,16	,15		,02	,18	,17
ΔF	8,31***	20,00***	13,27***	4,67*	93,96***	87,57***	11,87***	5,83*	106,25***	98,11***
df	288	287	288	287	287	286	288	287	287	286

[a] $n = 300$. [b] Standartlaştırılmış regresyon katsayıları bildirilmiştir. [c] Karakök transformasyonla normalleştirilmiştir. [d] Log transformasyonla normalleştirilmiştir.

$^{+}p < 0,10$

$^{*}p < 0,05$

$^{**}p < 0,01$

$^{***}p < 0,001$

Tek kuyruklu testler.

Hipotez 1 ve 2, çalışanın bir üst yöneticisine güveninin iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD ilişkilerine mediyatör etki edeceğini ifade etmektedir. Mediyatör etkisini desteklemek için 4 kriterin desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Cohen ve Cohen, 1983; Baron ve Kenny, 1986; Kenny, Kashy ve Bolger, 1998). Birincisi, iyimserlik (bağımsız değişken) görev performansına (BÖVD'e) (bağımlı değişken) anlamlı bir şekilde bağlı olmalı. İkincisi, iyimserlik, çalışanın bir üst yöneticisine güvenine (mediyatör) anlamlı bir şekilde bağlı olmalı. Üçüncüsü, çalışanın bir üst yöneticisine güveni, iyimserlik regregresyon denkleminde yer aldığı zaman çalışanın görev performansına (BÖVD'üne) anlamlı bir şekilde bağlı olmalıdır. Dördüncü ve sonuncusunda ise, tam mediyatör etki için, iyimserlik-görev performansı (iyimserlik-BÖVD) ilişkisi, çalışanın bir üst yöneticisine güveni kontrol edildiği zaman anlamsız olmalıdır. Eğer iyimserlik-görev performansı (iyimserlik-BÖVD) ilişkisi azalır, ancak, çalışanın bir üst yöneticisine güveni kontrol edildiğinda anlamlı kalmaya devam ederse, o zaman kısmı mediyatör etkisi olduğu söylenir. Yukarıdaki 4 kriterin desteklenip desteklenmediğini incelemek amacıyla gerçekleştirilen mediyatör ilişkisi analiz sonuçları Tablo 2'de (Model 6 ve 10) sunulmaktadır. Bu sonuçlar, Hipotez 1 ve 2'yi test eden sonuçlardır.

Hipotez 1'i test etmek için gerekli olan birinci kriter Tablo 2 Model 4'de iyimserliğin görev performansına pozitif ve anlamlı bir şekilde bağlı olduğu (R^2 = 0,35, β = 0,12, p < 0,05) gösterilerek karşılanmaktadır. Model 2 (Tablo 2), iyimserliğin, çalışanın bir üst yöneticisine güveninin (R^2 = 0,29, β = 0,25, p < 0,001) pozitif ve anlamlı bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Böylece, ikinci kriter de karşılanmaktadır. Buna ek olarak, Tablo 1'de sunulan koralasyonlar, iyimserlik, bir üst yöneticiye güven ve görev performansı arasındaki korelasyonların tamamı p < 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif ve anlamlıdır. Bu korelasyon sonuçları, regresyon sonuçlarını desteklemektedir. Tablo 2 Model 6, iyimserlik regresyon denkleminde yer aldığında çalışanın bir üst düzey yöneticisine güveninin çalışanın görev performansının pozitif ve anlamlı bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (çalışanın bir üst yönetisine güveni için: R^2 = 0,50, β = 0,46, p < 0,001, iyimserlik için: R^2 = 0,50, β = 0,00, anlamsız). Bu sunuçlar da, üçüncü kriteri desteklemektedir. Sonuncusunda ise, çalışanın bir üst yöneticisine güveni kontrol edildiğinde, iyimserlik-görev performansı ilişkisi anlamsız olduğu için, tam mediyatör ei tksonucuna ulaşılmaktadır. Başka bir deyişle bir üst yöneticiye güven iyimserlik-görev performansı ilişkisine tam mediyatör etki etmektedir

Hipotez 2'yi test etmek için, mediyatör etkinin birinci kriterinin karşılandığı Tablo 2 Model 8'de gösterilmektedir. İlgili tabloda iyimserlik BÖVD'e pozitif ve anlamlı bir şekilde bağlıdır (R^2 = 0,33, β = 0,13, p < 0,05). İkinci kriter, Tablo 2 Model 2'de iyimserliğin, çalışanın bir üst yöneticisinde güveninin pozitif ve anlamlı öncülü olduğu gösterilmek suretiyle sağlanmaktadır (R^2 = 0,29, β = 0,25, p < 0,001). Ayrıca, Tablo 1'de sunulan koralasyonlar, iyimserlik, bir üst yöneticiye güven ve BÖVD arasındaki korelasyonların tamamı p < 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif ve anlamlıdır. İlgili korelasyonlar da regresyon sonuçlarını desteklemektedir. Tablo 2 Model 10 çalışanın bir üst yöneticisine güveninin iyimserlik regresyon denkleminde yer aldığı zaman çalışanın BÖVD'üne bağlı olduğunu göstermektedir (çalışanın bir üst yönetisine güveni için: R^2 = 0,50, β = 0,49, p < 0,001, iyimserlik için: R^2 = 0,50, β = 0,00, anlamsız). Böylece, mediyatör etki için üçüncü kriter de karşılanmaktadır. Sonuncusunda ise, çalışanın bir üst yöneticisine güveni kontrol edildiğinde, iyimserlik-BÖVD ilişkisi anlamsız olduğu için, tam mediyatör etki sonucuna ulaşılmaktadır. Başka bir deyişle bir üst yöneticiye güven iyimserlik-BÖVD arasındaki ilişkiya tam mediyatör etki etmektedir.

Yukarıdaki adım adım sürecin sonucunda ulaşılan tam mediyatör etkiyi test etmek amacıyla Sobel testi gerçekleştirildi (Baron ve Kenny, 1986; Sobel, 1982). Bu testle amaç, bir üst yöneticiye güvenin iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD arasındaki ilişkilerdeki

mediyatör etkisinin anlamlılığını test etmektir. Preacher ve Hayes (2004) tarafından belirlenen prosedür bu amaçla kullanıldı. Sobel testi sonuçları bir üst yöneticiye güvenin iyimserlik-görev performansı (z = 4,022, std. hata = 0,029, p < 0,000) ve iyimserlik-BÖVD (z = 4,067, std. hata = 0,030, p < 0,000) ilişkilerine tam aracılık ettiğini onaylamaktadır. Yukarıda sunulan sonuçların tamamı dikkate alındığında, bir üst yöneticiye duyulan güven, iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD ilişkilerine tam mediatör etki etmektedir. Böylece, çalışmanın her iki hiptotezi de araştırma sonuçları ile desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışma, bir üst yöneticiye güvenin iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD ilişkilerinde mümkün mediyatör etkisini inceledi. Zenginleştirme tezi olarak ifade edilebilecek bu durum, yukarıda sunulan araştırma sonuçları dikkate alındığında tam destek bulmaktadır. Buna göre, bir çalışanın iyimserliği ve görev performansı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye çalışanın bir üst yöneticisine güveni tam mediyatör etki etmektedir. Ayrıca, bir üst yöneticiye güvenin tam mediyatör etkisi iyimserlik-BÖVD ilişkisi için de geçerlidir. Sobel testi de zenginleştirme tezini kuvvetli bir şekilde desteklemektedir. Bundan dolayı, mevcut çalışma iyimserlik, bir üst yöneticiye güven, görev performansı ve BÖVD konusundaki bilgimizi en az iki açıdan geliştirmektedir.

Önceki çalışmalar iyimserliğin çalışanın işyerindeki tutum ve davranışlarını pozitif ve anlamı bir şekilde etkilediğini göstermekteydi (Örn.; Hystad vd., 2013; Kool ve van Dierendonck, 2012; Youssef ve Luthans, 2007; Kluemper vd., 2009). Bu çalışmanın bulguları bu konudaki bilgimizi genişleterek, gerçekte iyimserliğin çalışanın bir üst yöneticisine güvenini attırdığını, başka bir deyişle zenginleştirdiğini ve bu zenginleştirmeyle çalışanın işyeri tutum ve davranışlarının arzulandığı yönde geliştiğini göstermektedir. Başka bir deyişle çalışanın görev performansı çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güven ile arttırılır. Bir üst yöneticiye güveni arttıran husus ise çalışanın iyimserlik seviyedir. Dolayısıyla, çalışanın bir üst yöneticisine güveni iyimserlik ve görev performansı arasındaki ilişkiye tam moderatör ekti eder. Başka bir deyişle, iyimserlik seviyesi düştüğü zaman çalışanın bir üst yöneticisine güveni, ve sonuçta da, görev performansı düşecektir. Demek ki, çalışanın görev performansını arttırmanın yolu çalışanın bir üst yöneticisine duyduğu güveni zengileştirmektir ki iyimserlik bunu başaracak önemli bir belirleyicidir.

Bu çalışma aynı zamanda zenginleştirme hipotezinin çalışanın diğer çalışma arkadaşlarına karşı gösterdiği vatandaşlık davranışlarını da arttırdığını göstermektedir. Yani, iyimserlik seviyesi çalışanın bir üst yöneticisine güvenini arttırdığında çalışan da buna cevap olarak diğer çalışanlara iş yeri ile ilgili konularda yaptığı yardımı arttırmaktadır. Bundan dolayı bir üst yöneticiye güvenin tam moderatör etkisi iyimserlik-BÖVD arasındaki ilişki için de geçerlidir. Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında, bir pozitif örgütsel davranış değişkeni olan iyimserliğin çalışanın performansı, tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin aslında mediyatör değişken olan bir üst yöneticiye güveni zenginleştirmek aracılığıyla olduğunu göstermektedir. Bu son nokta ise çalışmanın mevcut bilgilere yaptığı katkıyı yani, bir üst yöneticiye güvenin iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD ilişkilerine tam mediyatör etkisini ortaya koymaktadır. Bu çalışma pozitif örgütsel davranışın çalışan performansını ve davranışını etkilemesinin bir üst yöneticiye güven tarafından tam mediyatör etki edildiğini bildiren diğer çalışmaları desteklemektedir (Örn.; Ozyilmaz, 2013, 2012). Bundan dolayı bu çalışma, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin, çalışanın performansını ve davranışını etkileyen diğer değişkenleri zenginleştirmek suretiyle bunu gerçekleştirmekte olduğunu, sanıldığı gibi direk olarak çalışanın performansını ve davranışını etkilemediğini belirterek literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın uygulamaya dönük en önemli yönü, işletmelerin çalışanlarının iyimserliklerini arttırarak onların işyerinde beklenen performansları ve davranışlarını arttıracağı sonucudur. İlk bakışta, iyimserliğin etkisinin bir üst yöneticiye güven aracılığıyla olduğu düşünüldüğünde, iyimserliğin gereksiz olduğu, önemli olanın bir üst yöneticiye güven olduğu düşünülebilir. Ancak, unutulmamalıdır ki iyimserlik bir üst düzey yöneticiye güveni zenginleştirir ve bu zenginleştirme sonucunda çalışan performansı artar ve çalışan davranışı istendik yönde olur. Bundan dolayı işletmeler, iyimserlik durumu iyi olan çalışanları işe almakla ve mevcut çalışanlarının iyimserlik durumlarını arttıracak çalışmalar yapmakla çalışanların bir üst yöneticilerine güvenini arttırabilir ve bu yolla da çalışanların performanslarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Bu çalışmanın güçlü yönleri olduğunu vurgulamak gerekir. Bu güçlü yönlerden biri, çalışmanın değişkenlerine ait verilerin tabakalı örneklem yöntemiyle toplanmasıdır. İkincisi, iyimserlik, bir üst yöneticiye güven, görev performansı ve BÖVD konularını içeren yönetim literatürüne katkı sağlanmıştır. Bu katkının en büyük yönü, batıda kullanılan ölçeklerin ülkemizde de kullanılabileceklerinin gösterilmesidir. Çünkü, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri genel olarak kabul edilen güvenilirlik seviyelerinin üzerindedir. Ayrıca, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinden biri olan iyimserliğin bu çalışmada kullanılması yeni gelişen pozitif örgütsel davranış literatürüne de katkı sağlamaktadır. Üçüncüsü, daha önce de vurgulandığı gibi OMV'nin mevcut çalışmada asgari düzeye indirilebilmesi için tavsiye edilen prosedür kullanıldı (Özyılmaz ve Eser, 2013; Podsakoff vd., 2012; Podsakoff vd., 2003). Böylece, hem OMV mevcut çalışmada asgari düzeye indirildi hem de OMV konusunun örgütsel davranış ile ilgili araştırmalarda ne denli önemli olduğu vurgulanmak suretiyle örgütsel davranış ile ilgili gelecek çalışmalara yol gösterildi. Dördüncü ve sonuncu güçlü yön ise, anketlerin geri dönüş oranının yüksek olmasıdır. Mevcut çalışmanın kısıtlamalarına gelince, ilk önce vurgulanması gereken, tek bir organizasyondan toplanan veriye dayanarak çalışmanın sonuçlarının diğer organizasyonlara ve/veya farklı endüstrilere genelleştirilemeyeceğidir. Bundan dolayı, gelecekte yapılacak çalışmaların mevcut çalışmanın hipotezlerini farklı endüstrideki organizasyonlarda test etmesine önemle ihtiyaç duyulmaktadır. Buna ek olarak, mevcut çalışmanın hipotezlerinin daha önceki çalışmalarda test edilmemiş olmasından dolayı, dünyadaki diğer ülkelerde de test edilmesinde, sonuçlar açısından ülkeler arasında farklılıp olup olmadığının ortaya çıkarılması bakımından fayda olduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışmada sadece bir mediyatör değişken kullanıldı. Bu da bir üst yöneticiye güvendir. Ancak, daha önceki çalışmalar, bir üst yöneticiye güven ile yönetime güven ve organizasyona güven arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (Ozyilmaz, 2012b, 2010). Buna dayanarak çoklu mediyatör analizi gelecekteki araştırmalarda yapılarak iyimserlik-görev performansı ve iyimserlik-BÖVD arasındaki ilişkilerin, örneğin, bir üst yöneticiye güven, yönetime güven ve organizasyona güven'in bahsi geçen ilişkilere tam mediyatör etki edip etmediğinin incelenmesi gerekmektedir. Böylece, araştırmaya konu olan mediyatör ilişkinin genişletilmesi de sağlanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011), "Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance", Human Resource Development Quarterly, 22, pp 127–152.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51, pp 1173–1182.

Blau, P. M. (1964), Exchange and Power in Social Life, John Wiley & Sons Inc., New York.

Brislin, R. W. (1970), "Back-translation for Cross-cultural Research", Journal of Cross-Cultural Psychology, 1, pp 185–216.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. ve Dineen, B. R. (2009), "A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes", Journal of Management, 35, pp 327–347.

Carver, C. ve Scheier, M. (2002), Optimism. C. R. Snyder ve S. Lopez (der.), Handbook of Positive Psychology içinde, Oxford University Press, pp. 231–243.

Carver, C. ve Scheier, M. (1981), Attention and Self-regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior, Springer-Verlag, New York.

Cohen, J. ve Cohen, P. (1983), Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. (2007), "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-analytic Test of their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", Journal of Applied Psychology, 92, pp 909–927.

Corr, P. J. ve Gray, J. A. (1996), "Attributional Style as a Personality Factor in Insurance Sales Performance in the UK", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, pp 83-87.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", Journal of Management, 31, pp 874–900.

DeHoogh, A. H. B. ve Den Hartog, D. N. (2008), "Ethical and Despotic Leadership, Relationship with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness, and Subordinates' Optimism: A Multi-method Study", The Leadership Quarterly, 19, pp 297–311.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002), "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice", Journal of Applied Psychology, 87, pp 611–628.

Dossey, L. (2006), "Optimism", Explore, 2, pp 89-96.

Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity", American Sociological Review, 25, pp 161–178.

Hmieleski, K. M. ve Baron, R. A. (2009), "Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective", Academy of Management Journal, 52 (3), pp 473–488.

Huff, L. ve Kelley, L. (2005), "Is Collectivism a Liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-nation Study", Journal of Business Research, 58, pp 96–102.

Hystad, S. W., Bartone, P. T. ve Eid, J. (2013). "Positive Organizational Behavior and Safety in the Offshore Oil Industry: Exploring the Determinants of Positive Safety Climate", The Journal of Positive Psychology, 9, pp 42–53.

Kenny, D. A., Kashy, D. A. ve Bolger, N. (1998), "Data Analysis in Social Psychology". D. T. Gilbert, S. T. Fiske ve G. Lindzey (der.), The Handbook of Social Psychology içinde, Boston, MA: McGrew-Hill, pp. 233–265.

Kluemper, D. H., Little, L. M. ve DeGroot, T. (2009), "State or Trait: Effects of State Optimism on Job-related Outcomes", Journal of Organizational Behavior, 30, pp 209–231.

Kool, M. ve van Dierendonck, D. (2012), "Servant Seadership and Commitment to Change, the Mediating Role of Justice and Optimism", Journal of Change Management, 25(3), pp 422–433.

Luthans, F. (2002), "Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths", Academy of Management Executive, 16, pp 57–72.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", Personnel Psychology, 60, pp 541–572.

Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior", Journal of Management, 33, pp 321–349.

McAllister, D. J. (1995), "Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", Academy of Management Journal, 38, pp 24–59.

Menguc, B. (2000), "An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across two Sales Situations: A Turkish Case", The Journal of Personal Selling and Sales Management, 20, pp 205–214.

Molm, L. D. (2003), "Theoretical Comparisons of Forms of Exchange", Sociological Theory, 21, pp 1–17.

Ozyilmaz, A. (2013), "The Mediating Effect of Trust in Supervisor on the Hope–Employee Task Performance and Hope–Individual Organizational Citizenship Behavior Relationships", *16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013*, May 22nd – 25th May 2013, the University of Münster, Münster, Germany. pp 690–691. (http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-6876/abstractvolume-EAWOP-2013.pdf)

Ozyilmaz, A. (2012), "The Mediating Effect of Trust in Supervisor on the Relationship between Self-efficacy and Task Performance and Organizational Citizenship Behavior", *Proceedings of the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM) (ISBN: 978-1-907300-05-9, produced by Interesource Group (Ireland) Limited)*. 26th – 29 th June 2012, University of Limerick, Limerick, Ireland. pp 1–30.

Özyılmaz, A. (2012a), "Ümit, İyimserlik, Toparlanma ve Özyeterlilik, Çalışanın Görev Performansı ve Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ne Kadarını Açıklıyor?" *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. *Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs 2012, Çeşme-İzmir. pp 698–704.

Ozyilmaz, A. (2012b), "Antecedents of Subordinates' Trust in Supervisor, Management, and Organizations", Mustafa Kemal University, Journal of Social Sciences Institute, 9, pp 323–359.

Ozyilmaz, A. (2010), "Vertical Trust in Organizations: A Review of Empirical Studies over the Last Decade", Mustafa Kemal University, Journal of Social Sciences Institute, 7, pp 1– 28.

Özyılmaz, A. ve Eser, S. (2013), "Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?" *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. *Bildiriler Kitabı*, 30 Mayıs–1 Haziran 2013, Kütahya. pp 500–508.

Peterson, C. ve Sten, T. (2002) "Optimistic Explanatory Style". C. R. Snyder ve S. Lopez (der.), Handbook of Positive Psychology içinde, Oxford, UK: Oxford University Pres, pp. 244–256.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. ve Podsakoff, N. P. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", Journal of Applied Psychology, 88, pp 879– 903.

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

Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Mediation Models", Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36, pp 717–731.

Reynolds, W. M. (1982), "Development of Reliable and Valid Short Forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale", Journal of Clinical Psychology, 38, pp 119–125.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998), "Not so Different after All: Across Discipline View of Trust", Academy of Management Review, 23, pp 393–404.

Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2011), "Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Thory, Research, and Practice", Canadian Journal of Administrative Sciences, 28 (1), pp 14–16.

Scheier, M. ve Carver, C. (1987), "Dispositional Optimism and Physical Well-being: The Influence of Generalized Outcome Expectations on Health", Journal of Personality, 55, pp 169–210.

Scheier, M., Carver, C. S. ve Bridges, M. W. (1994), "Distinguishing Optimism from Neuroticism (and Trait Anxiety, Self-mastery, and Self-esteem): A Reevaluation of the Life Orientation Test", Journal of Personality and Social Psychology, 67, pp 1063–1078.

Schneider, S. L. (2001), "In Search of Realistic Optimism", American Psychologist, 56, pp 250–263.

Seligman, M. E. P. (1998), Learned Optimism, Pocket Boks, New York.

Seligman, M. E. P. ve Shulman, P. (1986), "Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting among Life Insurance Sales Agents", Journal of Personality and Social Psychology, 50, pp 832–838.

Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models". S. Leinhart (der.), Sociological Methodology içinde, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 290–312.

Wat, D. ve Shaffer, M. A. (2005), "Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment", Personnel Review, 34, pp 406–422.

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

Wong, Y., Ngo, H. ve Wong, C. (2006), "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises", Journal of World Business, 41, pp 344–355.

Yang, J., Mossholder, K. W. ve Peng, T. K. (2009), "Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust", The Leadership Quarterly, 20, pp 143–154.

Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", Journal of Management, 33, pp 774–800.

ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN BAŞARISIZLIKLARDAN ÖĞRENME DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ROLÜ

Dursun BİNGÖL, Gazi Üniversitesi, dbıngol@gazi.edu.tr
Pelin ERDEN, Gazi Üniversitesi, pelinerden@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, psikolojik güvenlik algısının başarısızlıklardan öğrenme davranışı üzerine etkisini ve bu etkide bilgi paylaşımının rolünü ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında Ankara'daki bir devlet üniversitesi hastanesinde çalışan 102 hemşireden anket yolu ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, psikolojik güvenlik algısının ve bilgi paylaşımının başarısızlıklardan öğrenme davranışını pozitif yönde etkilediğini ancak psikolojik güvenlik algısı ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güvenlik, Başarısızlıklardan Öğrenme, Bilgi Paylaşımı, Aracı Etki.

1.GİRİŞ

Bilginin ve öğrenmenin örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlamalarında önemli bir kaynak oluşu, uzun yıllardır farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Adam Smith "Milletlerin Zenginliği"nde işçilerin deneyimlerinden öğrenebileceklerini, neo-klasik iktisadın kurucusu Alfred Marshall bilginin verimli bir kaynak olduğunu, Nobel ödüllü iktisatçı Kenneth Arrow ise, 1962 yılında yayınladığı "Learning by Doing" makalesi ile yaparak öğrenme kavramını vurgulayarak, örgütlerin çalışanların bilgilerinin transferi yoluyla öğrenme yeteneklerini geliştirebileceklerini ve bu şekilde faaliyetlerini daha etkili bir şekilde sürdürebileceklerini ortaya koymuşlardır (Ichijo ve Nonaka, 2007: 5).

Öğrenmenin bir yolu da başarısızlıklardan öğrenmedir. Başarısızlıklardan çıkarılacak derslerle bireyin kendini geliştirmesi, hataları tekrarlamaması ve neyin doğru neyin yanlış olduğunun bilincine varması mümkün olacaktır. Ancak insanoğlu daha erken yaşta başarısızlığın "kötü" olduğunu düşünmeye programlanmıştır. Bu inanış, örgütlerin attıkları yanlış adımlardan etkili bir şekilde öğrenmelerini engellemektedir (Edmondson, 2011: 49). Oysa başarısızlık örgütlerin önünde her zaman bir engel değil, aksine iş süreçlerini iyileştirmek, yeniliği geliştirmek ve performansı artırmak için çoğu zaman bir fırsattır. Bu fırsatların başarılı bir öğrenmeye dönüştürülebilmesi için yöneticilerin, başarısızlıklardan öğrenmenin önündeki engelleri anlamaları ve bunların üstesinden gelecek stratejileri belirlemeleri gerekmektedir (Wilkinson ve Mellahi, 2005: 233). Özellikle işgörenlerin kendilerini güven içinde hissetmeleri, kendilerini özeleştiri, statü ve kariyerlerine ilişkin olumsuz sonuçların korkusu olmadan ifade edebilmeleri gerekir. Böyle bir iklim söz konusu olursa, işgörenler riske girebilir, yenilik yapabilir ve inisiyatif kullanabilirler. Kuşkusuz böyle bir durumda da başarısızlığa uğrama, hata yapma olasılığı söz konusudur. Ancak başarısızlıktan dersler çıkarılabilirse, yani başarısızlık konusunda geri bildirim alınabilirse, başarısızlığa olumsuz bir bakış yerine ona neden olan sebepler iyi bir şekilde araştırılıp öğrenilebilirse, kişilerin gelişmesi, dolayısıyla örgütsel öğrenme mümkün olur. Bunun için yukarıda belirtildiği gibi uygun örgütsel iklim, olumlu kişilerarası ilişkiler ağının kurulmuş olması ve yine kişilerarasında bilgi paylaşımının gerçekleştirilmiş olması veya bunların rolünün açığa çıkartılması gerekir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Psikolojik Güvenlik

Örgütlerde güvenlik ile ilgili fikirler Maslow'un (1943) klasik çalışması olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımına dayanmaktadır. Buna göre, kişi fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ettikten

sonra, fiziksel ve zihinsel tehditlere karşı koyarak güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere davranış gösterir. Günümüz örgütlerinde de işgörenler, Maslow'un düşüncelerini yansıtacak şekilde, kendilerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda motive edebilmek için güvenli bir çalışma ortamına ihtiyaç duyarlar (Schepers, vd., 2008: 759). Psikolojik güvenlik kavramı ise ilk olarak Schein ve Bennis (1965)'in örgütsel değişim ile ilgili çalışmalarında kullanılmıştır. Çalışma, bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri ve değişim yeteneklerinin geliştirilmesi için psikolojik güvenliğin yaratılmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır (Edmondson, 1999: 354).

Psikolojik güvenlik (psychological safety); çalışma ortamında bireylerin, aldıkları kişilerarası risklerin sonuçlarına dair algılarını ifade etmektedir (Edmondson, 1999: 354). Bireyin kendini, özeleştiri, statü ve kariyerine dair negatif sonuçların korkusu olmadan ifade edebileceğini hissetmesi (Kahn, 1990: 708) şeklinde tanımlanan psikolojik güvenlik, bireylerin "kendileri olma" konusunda rahat olduklarına dair bir algıdır (Edmondson, 1999: 354). Başka bir ifade ile, kişilik özelliğinden ziyade bireysel bir psikolojik durum olan psikolojik güvenlik, bireylerin etrafındaki kişiler tarafından mahcup edilmeden ve cezalandırılmadan kendilerini ifade edebilmeleri yönünde algıladıkları güvendir (Zhang, vd., 2010: 427).

2.2.Başarısızlıklardan Öğrenme Davranışı

Cannon ve Edmondson (2001: 162) başarısızlığı, "beklenen ve arzu edilen amaçlardan sapma" şeklinde tanımlamış; Tucker ve Edmondson (2003: 56) ise başarısızlık kavramını süreçte karşılaşılan problemler ve hatalar olmak üzere iki şekilde kavramsallaştırmıştır. Carmeli ve Gittell (2009: 711) de benzer bir şekilde örgütsel başarısızlığı, "bir örgütsel görevin tamamlanmasını veya istenilen bir örgütsel amaca ulaşılmasını engelleyen bir aksama" olarak tanımlamıştır. Başarısızlık, hem önlenebilir hataları, hem de deneyimlerin ve alınan risklerin kaçınılmaz olumsuz sonuçlarını ve bununla birlikte, yanlış anlama veya çatışma gibi, kişiler arası başarısızlıkları da içermektedir (Cannon ve Edmondson, 2001: 162).

Argyris ve Schön (1984)'e göre, öğrenme hataların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesini içermektedir. Bu süreç iki şekilde gerçekleşebilir: tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme. Bir hatanın ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi, işletmenin mevcut politikalarını sürdürmesine ve mevcut hedeflerine ulaşmasına izin veriyorsa, bu hata-düzeltme süreci tek döngülü bir öğrenmeyi yansıtır. Hatanın ortaya çıkartılması ve düzeltilmesi işletmenin temel norm, politika ve hedeflerinde değişimi içeriyorsa, bu hata-düzeltme süreci çift döngülü öğrenmeyi ifade etmektedir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 181). Başka bir deyişle, hatanın altında yatan sebepler araştırılmadan, yalnızca tespit edilip düzeltilmesi tek döngülü bir öğrenmeyi ifade ederken; hatanın altında yatan sebepler sorgulanıp ortaya çıkarılıyorsa bu çift döngülü bir öğrenmeyi ifade etmektedir. Başarısızlıklardan öğrenme de, yalnızca hataların tespit edilip düzeltildiği değil, aynı zamanda hataların altında yatan sebeplerin de araştırılarak keşfedildiği çift döngülü bir öğrenme sürecidir (Carmeli, 2007: 32). Başarısızlıklardan öğrenme davranışı, örgüt üyelerinin geçmiş deneyimlerinden ve daha önce karşılaştıkları başarısızlıklardan yola çıkarak, yeni karşılaşacakları sorunları çözme kapasitelerini artırmalarını ve bu yolla kendilerini geliştirmelerini ifade etmektedir.

Başarısızlıklardan öğrenme süreci; (1) başarısızlıkları tanımlamak, (2) başarısızlıkları tartışmak ve analiz etmek ve (3) çatışma ve anlaşmazlıkların verimli bir şekilde üstesinden gelmek aşamalarından oluşmaktadır (Cannon ve Edmondson, 2001: 163). Başarısızlıklardan öğrenme, işgörenlerin başarısız bir deneyim hakkında derinlemesine düşündüğü, bu başarısızlığın neden meydana geldiğini açıkça tartıştığı ve problemin temel nedenlerini yok

etmek için değiştirilmesi gereken iş modellerini belirlediği zaman oluşmaktadır (Hirak, vd., 2012: 108).

2.3.Bilgi Paylaşımı

Örgütler, açık ve örtülü bilginin yaratıldığı, paylaşıldığı ve transfer edildiği sosyal topluluklar olarak düşünülebilir. Örgütlerde bilgi yönetiminin temel amacı, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesidir (Chow ve Chan, 2008: 458). Başka bir deyişle bilgi yönetimi, yeni bilginin yaratılması ve bu bilginin paylaşılması ve uygulanması yoluyla, bireysel bilginin örgütsel bilgi haline getirilmesini içermektedir.

Bilgi paylaşımı genel olarak; bilginin bir kişiden, gruptan veya örgütten diğerine aktarılması faaliyeti olarak tanımlanabilir. Literatürde bilgi paylaşımı, örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınmaktadır. Örgüt içi bilgi yönetiminin en önemli unsuru olan işgörenler arasındaki bilgi paylaşımı, örtülü ve açık bilgiyi kapsayan sosyal, interaktif ve karmaşık bir süreç olarak, yalnızca bilginin kişiler arasındaki transferinden daha fazla anlam taşımaktadır (Mueller, 2013: 2). Bu bakış açısıyla bilgi paylaşımı; işgörenlerin bilgi, deneyim ve becerilerinin değişimini içeren sosyal bir etkileşim kültürünü ifade etmektedir (Lin, 2007: 315).

3. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Örgütlerde öğrenme davranışı, örgüt üyeleri arasında etkileşimi gerektirmektedir. Başka bir deyişle öğrenme, üyeler arasındaki bilgi paylaşımına ve üyelerin sorunlara yeni çözümler yaratmalarına bağlıdır. Bu şekilde örgütteki işler daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bu bakış açısıyla öğrenme, üyeler arasında etkileşimi ve bilgi değişimini içeren dinamik bir davranışsal süreç olarak görülebilir. Öğrenmeyi ilişkisel bir süreç olarak kavramsallaştırmak, üyeler arası ilişkilerin doğasının örgütlerde öğrenme davranışını kolaylaştırdığı ya da engellediği gerçeğine de ışık tutmaktadır (Carmeli, Brueller ve Dutton, 2009). Örgütsel öğrenmenin önemli bir boyutu olan başarısızlıklardan öğrenme davranışının geliştirilmesi ve tecrübe edilen başarısızlıkların birer avantaj haline getirilmesinin önündeki engellerden biri de psikolojik güvenlik algısının düşük olması, dolayısıyla bireylerin kendilerini açıkça ifade edememeleri veya bundan endişe duymalarıdır. Psikolojik güvenliğin öğrenme davranışını kolaylaştırmada kilit bir rol oynadığı yapılan araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Edmondson, 1999; Carmeli ve Gittell, 2009; Carmeli, Brueller ve Dutton, 2009; Carmeli, 2007; Cannon ve Edmondson, 2001). Bununla birlikte az sayıda çalışma başarısızlıklardan öğrenme davranışı ve onun ilişkisel dayanaklarını araştırma konusu yapmıştır (Carmeli ve Gittell, 2009; Carmeli, 2007). Öte yandan bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesinde işgörenler arasındaki bilgi paylaşımının düzeyi büyük önem taşımaktadır. Bireylerin bilgi paylaşımına olanak sağlayan ve bilgi paylaşımını artıran bir örgütsel iklimde bulunmaları ve başarısızlıkla sonuçlanan eylemleriyle ilgili geribildirim almaları, onların tecrübelerini paylaşmalarını ve beraber çözüm üretmelerini, bu yolla başarısızlıklardan öğrenmenin artmasını mümkün kılacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın genel araştırma sorusu, başarısızlıklardan öğrenme davranışının temelini oluşturan psikolojik faktörlerden biri olan psikolojik güvenlik algısının bu davranışı ne derece etkilediği ve bilgi paylaşımının bu ilişkide nasıl bir rol oynadığıdır. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

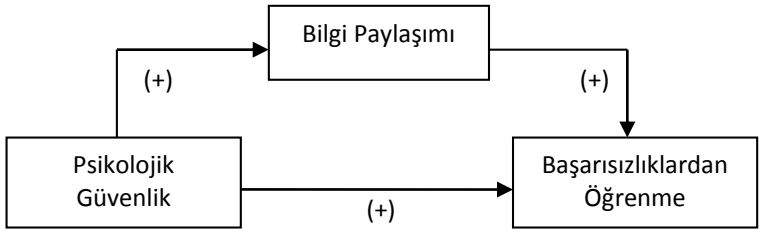
H1: İşgörenlerin psikolojik güvenlik algısı ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: İşgörenlerin bilgi paylaşım davranışları ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: İşgörenlerin psikolojik güvenlik algısı ile bilgi paylaşım davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: İşgörenlerin psikolojik güvenlik algısı ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İşgörenlerin psikolojik güvenlik algılarının örgütlerde başarısızlıklardan öğrenme davranışı üzerine etkisini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolünü ortaya koymak amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

4.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'daki bir devlet üniversitesi hastanesinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında tesadüfî örnekleme yolu ile (servislerdeki eşit dağılım gözetilerek) 320 hemşireye anket formu dağıtılmış, %31'lik bir oranla, 102 anket formu geri dönmüştür. Araştırmaya katılan hemşirelerin 97'si kadın 5'i ise erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 32 olurken, %87'si lisans mezunudur.

4.2.Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu bağlamda psikolojik güvenlik algısını ölçmek amacıyla Edmondson (1999) tarafından geliştirilen 7 ifadeden oluşan psikolojik güvenlik ölçeği, başarısızlıklardan öğrenme davranışını ölçmek amacıyla Carmeli (2007)'nin geliştirdiği 5 ifadeden oluşan ölçek ve bilgi paylaşım düzeyini ölçmek için Lin (2007) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,662, 0,844 ve 0,948 olarak belirlenmiştir. 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket formu, örneklem üzerinde uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

4.3.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda altı tane regresyon modeli kurulmuş ve bu modeller Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo1. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

Değişkenler	Başarısızlıktan Öğrenme				Bilgi Paylaşımı	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
	β	β	β	β	β	β
Cinsiyet	.076	.046	.076	.088	-.031	-.035
Yaş	-.341	-.187	-.341	-.294	-.120	-.099
Eğitim	-.019	-.062	-.019	-.032	.032	.026

Kaç Yıldır	.452	.275	.452	.451	.002	-.022
Psikolojik Güven	-	.336***	-	-	-	.046
Bilgi Paylaşımı	-	-	-	.396***	-	-
R^2	.043	.149	.043	.198	.015	.017
F	1.082	3.373**	1.082	4.726***	.365	.328
Δ R^2	-	.106	-	.155	-	.002
ΔF	-	2.291	-	3.644	-	-.037
Düz.R^2	.003	.105	.003	.156	-.026	-.034

n=102; * p<.05; **p<.01; ***p<.001

Birinci, üçüncü ve beşinci modellerde, demografik değişkenlerin araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerinde anlamlı etkilerinin olup olmadığı test edilmiş ve anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Demografik değişkenleri söz konusu modellerde ayrı ayrı kontrol altına aldıktan sonra 2. modelde psikolojik güvenlik algısının çalışanların başarısızlıklardan öğrenme davranışı üzerine etkisi test edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, psikolojik güvenlik algısı başarısızlıklardan öğrenme davranışını anlamlı düzeyde etkilemektedir (β = .336*; p*<.001) ve başarısızlıktan öğrenme davranışının %10.5'lik kısmı psikolojik güvenlik algısından kaynaklanmaktadır (Düz. R^2=.105, F(4)= 3.343, *p*<.01). Buna göre araştırmanın "işgörenlerin psikolojik güvenlik algısı ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklindeki H1 hipotezi desteklenmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek maksadıyla oluşturulan model 4'e ait değerler tabloda görülmektedir. Buna göre çalışanların bilgi paylaşımı, başarısızlıktan öğrenme davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (β = .396*; p*<.001). Ayrıca başarısızlıktan öğrenme davranışının açıklanan varyansının %15,6'lık kısmı bilgi paylaşımından kaynaklanmaktadır (Düz. R^2=.156, F(4)= 4.726, *p*<.001). Buna göre araştırmanın "işgörenlerin bilgi paylaşım davranışları ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklindeki H2 hipotezi desteklenmiştir. Kurulan altıncı modelde psikolojik güvenlik algısının bilgi paylaşımı üzerine etkisine dair üçüncü hipotez test edilmiş ancak psikolojik güvenlik algısının bilgi paylaşımı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır (β = .046*; p*>.05). Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmemiştir. Bu bulgu, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisinin var olabilmesi için ortaya koyduğu şartlardan "bağımsız değişkenin aracı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olması gerekliliği" kuralının sağlanmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda psikolojik güvenlik algısı ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık etkisi olduğuna dair dördüncü hipotez de desteklenmemiştir.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma bulguları, psikolojik güvenlik algısı ve bilgi paylaşımının başarısızlıklardan öğrenme davranışını anlamlı bir şekilde etkilediğini, ancak beklenilenin aksine bilgi paylaşımının psikolojik güvenlik ile başarısızlıklardan öğrenme davranışı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç işgörenlerin bilgi paylaşım niyetlerinin davranışa dönüşmesi için psikolojik güvenlik algılarının bulunmasının yeterli olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle, işgörenler kendilerini psikolojik açıdan güvenli bir şekilde ifade edebilse de, bu bilgilerini paylaşmaları için yeterli olmayabilir. Psikolojik güvenliğin bir kişilik özelliğinden ziyade algılanan örgütsel iklimden kaynaklanan psikolojik bir durum olması bu durumun sebeplerinden biri olarak görülebilir. Literatürde bilgi paylaşımı kişilik özellikleri (Jadin, vd., 2013), iş arkadaşlarına ve yönetime duyulan güven (Renzl, 2008), örgütsel adalet (Yeşil ve Dereli, 2013), transformasyonel liderlik (Li, vd., 2013) gibi çeşitli faktörlerle açıklanmıştır. Bu araştırmada da hemşirelerin bilgi paylaşımlarının yüksek olmasında sayılanlar gibi çeşitli örgütsel veya bireysel motivasyon kaynaklarının etkili olduğu, bununla birlikte

özellikle bilgi paylaşımını teşvik eden bir örgüt kültürü ve liderliğin söz konu olduğu şeklinde bir yorum yapılabilir. Psikolojik güvenlik algısının başarısızlıklardan öğrenme davranışını pozitif yönde etkilediğine dair sonuç ise literatürü desteklemektedir. Bununla birlikte bundan sonraki çalışmalar için başarısızlıklardan öğrenme davranışının altında yatan farklı ilişkisel değişkenlerin de araştırma konusu yapılması, böylelikle yöneticilere başarısızlığı fırsata dönüştürmede gerekli örgütsel ortamın yaratılması konusunda yol gösterecek stratejilerin ortaya konması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychologica lResearch: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51, pp. 1173- 1182.

Cannon, M. ve D., Edmondson, A. (2001), "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs about Failure in Organizational Work Groups", Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp. 161-177.

Carmeli, A. (2007), "Social Capital, Psychological Safety and Learning Bahaviours from Failure in Organisations", Longe Range Planning, Vol. 40, pp. 30-44.

Carmeli, A. ve Gittell H. J. (2009), "High-quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations", Journal of Organizational Behavior, 30, pp.709-729.

Carmeli, A. ve Schaubroeck, M., J. (2008), "Organizational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failues", Long Range Planning, Vol. 41, pp. 177-196.

Carmeli, A., Brueller, D. ve Dutton, E., J. (2009), "Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety", Systems Research and Behavioral Science, Vol. 26, pp. 81-98.

Chow, S., W. ve Chan, S. L. (2008), "Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing", Information&Management, Vol. 45, pp. 458-465.

Edmondson, A. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", Administrative Sceince Quarterly, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.

Edmondson, A. (2011), "Strategies for Learning From Failure", Harvard Business Review, April 2011, pp. 49-55.

Hirak, R., Peng, C., A., Carmeli, A. ve Schaubroeck, M., J. (2012), "Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures", The Leadership Quartely, Vol. 23, pp. 107-117.

Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2007), "Knowledge as Competitive Advantage in the Age of Increasing Globalization". K. Ichijo ve I. Nonaka (der.), Knowledge Creation and Management: New Challanges for Managers içinde, Oxford University Press, pp. 3-10.

Jadin, T., Gnambs, T. ve Batinic, B. (2013), "Personality Traits and Knowledge Sharing in Online Communities", Computers in Human Behavior, Vol. 29, pp. 210-216.

Kahn, W., A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 692-724.

Li, G., Shang, Y., Liu, H. ve Xi, Y. (2013), "Differentiated Transformational Leadership and Knowledge Sharing: A Cross-level Investigation", European Management Journal, http://dxdatdoi.org/10.1016/j.emj.2013.10.004.

Lin, H. (2007), "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study", International Journal of Manpower, Vol. 28, No. 3/4, pp. 315-332.

Mueller, J. "A Specific Knowledge Culture: Cultural Antecedents for Knowledge Sharing Between Project Teams", European Management Journal, http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.006.

Renzl, B. (2008), "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation", Omega, Vol. 36, pp. 206-220.

Schepers, J., Jong, A., Wetzels, M. ve Ruyter, K. (2008), "Psychological Safety and Social Support in Groupware Adoption: A Multi-level Assesment in Education", Computers&Education, Vol. 51, pp.757-775.

Tucker, L., A. ve Edmondson, A. (2003), "Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change", California Management Review, Vol. 45, No. 2, pp. 55-72.

Wilkinson, A. ve Mellahi, K. (2005), "Organizational Failure: Introduction to Special Issue", Long Range Planning, Vol. 38, No. 3, pp. 233-238.

Yeşil, S. ve Dereli, F.S. (2013), "An Empirical Investigation of the Organizational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 75, pp. 199-208.

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. ve Chen, H. (2010), "Exploring the Role of Psychological Safety in Promoting the Intention to Continue Sharing Knowledge in Virtual Communities", International Journal of Information Management, Vol. 30, pp. 425-436.

23. OTURUM

Liderlik Tipolojileri ve Sosyalleşme

Örgütsel Sosyalleşmenin İşyeri Romantizmine Etkisi, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği
Hale ALAN, Adeviye ERDOĞAN

Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü
Ömer Faruk İŞCAN, Cem KAHYA

Resonant (Ahenk Yaratan) Liderlik Davranışlarının Bireyin İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Mizahın Düzenleyici Rolü
Özgür DEMİRTAŞ, Asuman AKDOĞAN

Açık ve İlişki Odaklı Liderliğin Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Bireysel Performans ve Kurum Yenilikçiliği Algısına Etkilerinin İncelenmesi: Gebze Örneği
Tuna USLU

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN İŞYERİ ROMANTİZMİNE ETKİSİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Hale ALAN, Başkent Üniversitesi, haletpe@gmail.com
Adeviye ERDOĞAN, Süleyman Demirel Üniversitesi, adeviyester@gmail.com

ÖZET

Örgütsel davranış alanının önemli konularından sayılan örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve iş yeri romantizmi konuları bu çalışmanın konularını oluşturmaktadır. Sosyalleşmenin büyük bölümünün iş yerinde gerçekleştiği düşünüldüğünde, insanların benzer ilgi alanları ve özelliklere sahip olan diğer çalışanlarla yakın ilişki kurmak istemeleri kaçınılmazdır. Örgütsel sosyalleşme süreci, örgüt ile çalışanlar arasındaki etkileşimi kapsamaktadır ve temel amacı çalışanların işlerine adapte olmalarını ve işlerinde uzmanlaşmalarını sağlamaktır. Sosyalleşme sonucu çalışanlar örgütsel bağlılık göstererek örgütleri için özverili çalışmaktadırlar. Yazında daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel sosyalleşmenin iş yeri romantizmiyle doğrudan bir ilişkisinden söz edilmediği ve örgütsel bağlılığın böylesi bir ilişkide aracılık etkisinin olduğu bulunduğundan bu çalışmada bu aracılık etkisinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Sosyalleşme, İş yeri Romantizmi, Örgütsel Bağlılık,

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için sahip oldukları insan kaynağını çok iyi kullanmalı ve değer vermek zorundadır. Sosyalleşme, bir rolün gerektirdiği işlevleri öğrenme sürecidir (Parsons, 1951:207). Örgütsel sosyalleşmede esas amaç, çalışanların örgütün etkin birer üyesi olmalarını sağlamaktır. Van Maanen ve Schein (1979:37)'e göre altı adet örgütsel sosyalleşme taktiği bulunmaktadır. Bu taktiklerle örgütler, yeni çalışanların yeni rollerine adapte olmaları ve aynı zamanda yeni çalışanların işlerinde uzmanlaşmalarını da etkilemeye çalışmaktadırlar (Cooper-Thomas ve Anderson, 2002:424).

Uzun çalışma saatleri ve işler arası fonksiyonel bağlılık insanları birbirlerine yakınlaşmaya sevk etmektedir (Schor, 1991; Pierce, Byrne ve Aguinis, 1996). Çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdiklerinden dolayı sosyalleşmek için büyük oranda iş ortamlarını kullanmaktadırlar. Aynı ortamda uzun saatler geçiren çalışanlar sosyalleşme eğilimi göstermektedirler. Sosyalleşmenin büyük bölümünün iş yerinde olduğu düşünüldüğünde, insanların benzer ilgi alanları ve özelliklere sahip olan diğer çalışanlarla ilişki kurmak istemeleri kaçınılmazdır.

Günümüz iş dünyasında, örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara sahip olmanın örgüte sağlayacağı faydaları tespit etmek amacıyla çok fazla araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle özdeşleşme derecesi ve o örgütte aktif bir biçimde iş yaşamını sürdürme isteğini yansıtmakla birlikte çalışanın, gelecekte de o örgütte kalma isteğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin daha yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu öne sürülmektedir.

Başarılı sosyalleşme sonucu çalışanlar işlerinden tatmin duymakta, kendilerinden beklenenleri benimsemekte, motivasyonları ve örgüte olan bağlılık dereceleri artmakta ve kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Örgütte yeni işe başlayan her bireyin, uyumsuzluk ve çatışma gibi sıkıntılarını azaltmak amacı ile sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir (Doğan, 1997). Bu süreçte çalışan sosyalleşme sürecini başarırsa, iş tatmini ve örgütte kalma isteği artarken stres oranı azalır (Nelson ve Quick 1997). Sosyalleşmenin, örgüte bağlılığı

arttırdığı, örgüt içi iletişimi geliştirdiği, yeniliklere/değişimlere, örgütün değerlerine, kurallarına, normlarına, yöntemlerine uyumu kolaylaştırmaktadır (Hellriegel ve diğ., 1998).

Literatürdeki araştırmalar sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler (Mobley ve diğ, 1979; Wanous, 1992; Filstad, 2011; Blau, 1988; King, Xia, Quick ve Sethi, 2005; Yang, 2008; Saks ve diğ, 2007; Ashforth ve diğ., 2007; Bauer ve diğ., 2007). Buchanan (1974)'de yöneticilerin sosyalleşmesi ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ilişkilerin olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmiş olması iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğiliminin azalması şeklinde üç tür çıktıyla sonuçlanmaktadır (Kristof, 1996, Kristof ve diğ, 2005). Günümüzde iş yerlerinde romantik ilişki çok sık yaşanmaktadır (Hymowitz ve Pollock, 1998). Karşılıklı romantik duygulara sahip çalışanlar, işyerinde romantik ilişki oluşturmak istediklerinde oluşturulan duygusal birlikteliğin örgütsel sonuçları etkilediği ortaya çıkmaktadır. Pierce ve Aguinis (2003) işyerinde yaşanan romantik ilişkilerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar. Başka bir deyişle örgütsel sosyalleşmenin, davranış değişikliği ve örgütsel bağlılığın gelişimi gibi psikolojik süreçleri içerdiği anlaşılmaktadır. Yeni işgörenlerin örgüte bağlanmaları, örgüte karşı geliştirdikleri duyarlılıkla oluşmaktadır (Araza, Aslan ve Bulut, 2013:5560).

Yukarıdaki tartışmalar doğrultusunda bu çalışmanın amacı, literatürdeki örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık ile iş yeri romantizmi arasındaki ilişkilere dair ortaya çıkan sonuçlar ışığında örgütsel sosyalleşme ile iş yerinde romantik ilişkiler arasında nasıl bir ilişki olduğunu, örgütsel sosyalleşmenin iş yeri romantizmini ne şekilde etkilediğini tespit etmektir. Bu çalışmanın temel araştırma sorusu ise örgütsel sosyalleşmenin iş yerinde romantik ilişkilere örgütsel bağlılık aracılığıyla bir etkisi olup olmadığını belirlemektir. Bu araştırma sorusuna cevap aramak amacıyla çalışma gerçekleştirilmiş olup araştırmanın hedefi Ankara'da bir kamu kurumunda çalışanların örgütsel sosyalleşme taktikleri ile işyerinde romantik ilişkileri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık seviyesinin aracılık etkisini ölçmektir. Araştırmada örgütsel sosyalleşme bağımsız değişken, iş yeri romantizmi bağımlı değişken ve örgütsel bağlılık da aracı değişken olarak incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sosyalleşme ve İş Yeri Romantizmi Arasındaki İlişki

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan çalışanların, katıldıkları örgütün kurallarını, normlarını, kültürünü, rollerini ve örgütteki vazifelerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri için gereken teknik becerileri öğrendikleri bir süreci ifade etmektedir (Takahashi ve Watanabe, 1996:1; Feldman, 1976; Schein, 1978, 1981; Van Maanen ve Schein, 1979). Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanlardaki değişiklikleri ifade eder. Sosyalleşme, davranışlarda değişikliği, itaatli, uyumlu, nüfuzlu olmayı sağlayan sadakati ve bağlılığı artırabilen bir çok süreçte etkilidir (Nicholson, 1998:523). Yeni işgören açısından bu süreçte; iş yeri ve iş arkadaşlarına uyum, iş tatmini, kariyer başarısı, örgüte bağlılık gibi olumlu sonuçların yanında, sürecin etkin yönetilmemesi durumlarında işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir (Araza, Aslan ve Bulut, 2013:5558).

İlk araştırmaları Quinn (1977) tarafından yapılan işyerinde romantik ilişkiler (işyeri romantizmi ya da örgütsel romantizm) çalışması örgütsel yapılarda romantik ilişkilerin ilk tipolojisini oluşturmuş ve bu araştırma ile işyeri romantizmine dair yönetsel önlemler tanımlamıştır. Aynı örgütte çalışanlar (çalışan-çalışan, çalışan-yönetici, yönetici-yönetici) arasındaki karşılıklı çekimle başlayan ve bu durumu karşılıklı olarak açıkladıklarında, flört ya da herhangi bir yakın ilişki şeklinde romantik duygularını fiziksel olarak ifade ettiklerinde bu tür

bir yakınlaşma işyeri romantizmi (işyerinde aşk) olarak tanımlanmaktadır (Quinn, 1977:20; Pierce, Byrne, Aguinis, 1996:6). İş yeri romantizminin örgüt üzerinde olumlu ve de olumsuz etkileri bulunmaktadır. İşyeri romantizmini Pierce ve diğerlerinin (1996) çalışmasındaki tipolojide iş tatmini, örgütsel bağlılık ve dedikodu gibi sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Olumlu sonuçları arasında örgütsel bağlılık düzeyini artırması ön sırada gelmektedir (Pierce ve Aguinis, 2003). İş yeri romantizmi iş devrini azaltarak örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Aynı iş yerinde çalışan çiftler aynı iş yerinde kalmaya gayret ederek örgütsel bağlılıklarını artırma eğilimi gösterirler (Wilson, Filosa ve Fennel, 2003).

2.2. Aracı Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık örgüt psikolojisi, çalışma psikolojisi ve örgütsel davranış olmak üzere farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde yorumlanan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanın örgüte olan sadakat duygusu ve örgütünün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır (Çöl, 2004). Allen ve Meyer (1990)' in geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler istedikleri için, devam bağlılığında gereksinim duydukları için, normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Örgütsel bağlılığın örgüte olumlu etkileri daha fazla olduğu göz önüne alındığında bu kavramın önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerine bağlı olan çalışanların eğer engellenme veya yasaklama yoksa işyeri romantizmi yaşayacakları muhtemeldir (Pierce ve Aguinis, 2003). Pierce ve Aguinis (2003)'e göre iş yeri romantizmi tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

İş yeri romantizmi çalışanların örgütü sahiplenmeleri, bilgi ve becerilerini örgüte aktarmak istemeleri, problemleri çözmede rol oynamaları, maliyetleri düşürmek ve karlılığı artırmak için örgüte sağlanan katkılar olarak tanımlanan davranışsal bağlılık düzeyini artırmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme ile hem örgütsel bağlılık hem de iş yeri romantizmi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun dışında, örgütsel bağlılık ile iş yeri romantizmi arasındaki ilişki de göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel bağlılığın örgütsel sosyalleşme ile iş yeri romantizmi üzerinde bir aracılık etkisinin olabileceği söylenebilir.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

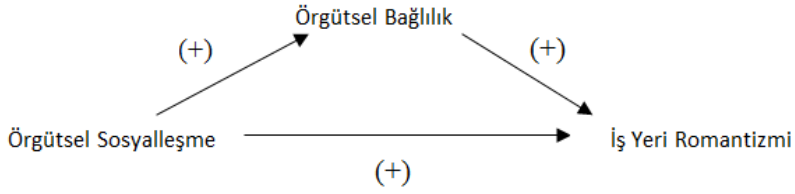
Hipotez 1: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri iş yeri romantizmini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Örgütsel sosyalleşme örgütsel bağlılık aracılığıyla iş yeri romantizmini pozitif yönde etkilemektedir.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli şekil 1'de görülmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amaç ve kapsamı göz önünde bulundurulduğunda, nicel araştırma yöntemi kullanılmasının uygun olduğu düşünülmüştür. Alan yazın geniş ölçüde araştırılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuş, daha önce yapılan çalışmalar da göz önünde bulundurularak temel değişkenler belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarını elde edebilmek amacıyla anket formları aracılığıyla veriler toplanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner'in (1994) geliştirdiği Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği, örgüt tarihi, örgüt dili, örgüt politikaları, örgütsel amaç ve değerler, örgütteki insanlar ve örgütsel performans olmak üzere 6 boyut ve 34 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve her bir boyutu 6 maddeden toplamda 18 maddeden oluşan 3 boyutlu (duygusal, normatif ve rasyonel bağlılık) örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. İş yerinde romantik ilişkileri ölçmek için Powell (1986)'dan derlenen 7 soruluk anketin Pierce, Byrne ve Aguinis **(**2003) tarafından uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Anketler tüm kurum çalışanlarına tek tek dağıtılmış ve cevaplandırıldıktan sonra toplanmıştır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Analizler için SPSS 21.0 versiyonu kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu araştırmanın evrenini Ankara ilinde bir bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren 423 çalışanı olan bir kamu kurumu oluşturmaktadır. Araştırma kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine göre seçilmiş toplam 171 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Verilerin analizinde SPSS 21.00 istatistik paket programı kullanılmıştır. İlişki testleri için ise regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Anketlerin güvenirlik ve geçerlikleri yüksek bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerini ölçmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Uygulanan anketlerin güvenirlikleri örgütsel sosyalleşme 0.876, iş yeri romantizmi 0.786 ve örgütsel bağlılık için 0.897'dir. Katılımcıların 61'i (%56,3) kadın ve 48'i (% 43,7) erkektir. Katılımcıların yaşları 21 ile 60 arasında değişmekte olup en fazla veri toplanan yaş aralığı 31-40 yaş aralığıdır (%62,1). Meslek grupları %35 uzman ve uzman yardımcısı, %55 memur, programcı, bilgisayar işletmeni, %10 diğer meslek (avukat, kütüphaneci, müdür vs.) mensuplarıdır. Katılımcıların %56'sı bekâr, %44'ü evlidir. Bununla birlikte katılımcıların eğitim seviyeleri lise ve doktora seviyesi arasında değişmekte olup, en fazla veri toplanan eğitim seviyesi yüksek lisans derecesine sahip katılımcılardır (%89,3). Ankete katılan 21 katılımcı iş yerinde romantik ilişki yaşadığını belirtmiş ve 32 çalışan iş yerinde yaşanan romantik ilişkilerle ilgili olumlu fikir sahibi olduğunu ifade etmiştir.

Çalışmada hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler şu şekildedir:

Tablo 1: Korelâsyon Analizi Tablosu

		Örgütsel Sosyalleşme	Örgütsel Bağlılık	İş Yeri Romantizmi
Örgütsel Sosyalleşme	Pearson Correlation	1	,774**	,647**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	171	171	171
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,774**	1	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	171	171	171
İş Yeri Romantizm	Pearson Correlation	,647**	,660**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	171	171	171

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonucunda; örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişki vardır (p=0,774). Örgütsel sosyalleşme ile iş yeri romantizmi arasında pozitif anlamlı ilişki vardır (p=0,647). Örgütsel bağlılık ile iş yeri romantizmi arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır (p=0,660).

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ve İş Yeri Romantizmi Regresyon Analizi Tablosu

Model	R	R^2	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660[a]	,435	,432	,41752

a. Predictors: (Constant), İş Yeri Romantizmi

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,727	1	22,727	130,371	,000[b]
	Residual	29,461	169	,174		
	Total	52,187	170			

a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık

b. Predictors: (Constant), İş Yeri Romantizmi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,208	,138		8,747	,000
	Romantizm	,577	,051	,660	11,418	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık

Tablo 2'de örgütsel bağlılık ile iş yeri romantizmi arasında kurulan regresyon analizine göre, R^2 değerinin iş yeri romantizminin örgütsel bağlılığın % 43,5'ini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Anova analizine göre kurulan model anlamlıdır (F=130,371, p<0,05). B değerlerine bakıldığında iş yeri romantizminin 1 birimlik artışının örgütsel bağlılığı 0,577 oranında arttırdığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak örgütsel bağlılıkla iş yeri romantizmi arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Tablosu

Model	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart Hata
1	,774[a]	,600	,597	,30431

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Bağlılık

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,453	1	23,453	253,256	,000[b]
	Residual	15,650	169	,093		
	Total	39,103	170			

a. Dependent Variable: Örgütsel Sosyalleşme

b. Predictors: (Constant), Örgütsel Bağlılık

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,252	,118		10,630	,000
	Bağlılık	,670	,042	,774	15,914	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Sosyalleşme

Tablo 3'de R^2 değerine göre örgütsel bağlılık örgütsel sosyalleşmenin % 60'ını açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Anova analizine göre kurulan model anlamlıdır (F=253,256, p<0,05). B değerlerine bakıldığında örgütsel bağlılığın 1 birimlik artışı örgütsel sosyalleşmeyi 0,670

arttırdığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak örgütsel bağlılıkla örgütsel sosyalleşme arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Yeri Romantizmi Regresyon Analizi Tablosu

Model	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Standart Hata
1	,795[a]	,632	,628	,29256

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Bağlılık, İş Yeri Romantizmi

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,723	2	12,362	144,423	,000[b]
	Residual	14,380	168	,086		
	Total	39,103	170			

a. Dependent Variable: Örgütsel Sosyalleşme

b. Predictors: (Constant), Örgütsel Bağlılık, İş Yeri Romantizm

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,145	,117		9,822	,000
	Romantizm	,182	,047	,240	3,853	,000
	Bağlılık	,533	,054	,616	9,894	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Sosyalleşme

Tablo 4'te R^2 değeri, örgütsel bağlılık ve iş yeri romantizminin örgütsel sosyalleşmenin % 79,5'ini açıkladığı göstermektedir. Anova testine göre modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=144,423$, $p<0,05$). B değeri örgütsel bağlılığın iş yeri romantizmine göre daha fazla katkı sağladığı görülmektedir. Tablo 2'deki (B=0,577,Beta=0,660) değerleri aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) analize katılmasıyla tablo 0.533 (B=0,182, Beta=0,240) değerine düşmüştür, bu sonuç örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Analizler sonucunda çalışmadaki üç hipotezde kabul edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin iş yeri romantizmini örgütsel bağlılık aracılığıyla etkilediği çalışmada elde edilen temel sonuçtur.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Uzun süren çalışma saatleri ve bu saatlerin iş yerinde geçirilmesi iş görenler arasında bir takım ilişkilerin gelişmesine neden olmaktadır. Bu ilişkiler arkadaşlık ilişkisi olduğunda sosyalleşme, kadın erkek arasında daha duygusal boyutta olduğunda ise romantizm boyutuna geçmektedir. İşyerinde daha ciddi bir ortam olduğundan ve tanışma/iletişim kurma süreleri uzun olduğundan daha sağlıklı ilişkiler geliştirilebilmektedir. Çalışanların sosyal faaliyetlerinin büyük bir bölümü iş yerlerinde gerçekleşmektedir. Bu yüzden çalışanlar birbirlerine yakınlaşarak sosyalleşme eğilimine girmektedirler. Çalışmanın sonucunda örgütsel sosyalleşme ve iş yeri romantizmi ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğuna ilişkin görüşe görgül olarak destek sağlayan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; örgütsel sosyalleşmenin iş yeri romantizmini örgütsel bağlılık aracılığıyla etkilediği çalışmada elde edilen temel sonuçtur. Ankete katılan 21 katılımcı iş yerinde romantik ilişki yaşadığını belirtmiş ve 32 çalışan iş yerinde yaşanan romantik ilişkilerle ilgili olumlu fikir sahibi olduğunu ifade etmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sosyalleşme ile iş yeri romantizmi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu ve örgütsel bağlılık ile iş yeri romantizmi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme, işyeri romantizmi ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili yapılan çalışmaların yetersizliği ve var olan çalışmaların genelinin, örgütsel sosyalleşme sürecine odaklanması sebebiyle, farklı bakış açılarından konunun ele alınması ve böylesi bir araştırmanın ilk kez kamu çalışanlarına uygulanması bu araştırmanın ve daha sonrasında yapılacak olan çalışmaların önemli olacağı değerlendirilmektedir. İşletmelerde yaşanan ikili ilişkilerin örgütsel davranış üzerinde etkileri vardır. Alan yazında işyeri romantizminin ve romantizmin oluşmasına sebep olan etkenlerin neler olduğunu ortaya koyan fazla araştırma olmadığı görülmektedir. Çalışanlar arasında yaşanan romantik ilişkilerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu çalışmamızda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun dışında romantizm; motivasyon, örgütsel adalet, verimlilik, performans gibi birçok noktada da etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle, bu konunun tüm boyutlarıyla ele alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990), "The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", Journal of Occupational Psychology, No: 63, s. 1-18.

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990), "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", Academy of Management Journal, Vol. 33, No:4,s. 847-858.

Anderson, C. M., Riddle, B. L. ve Martin, M. M. (1999), Socialization processes in groups. In L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (eds), The handbook of group communication: Theory and research (139–163). Thousand Oaks, CA: Sage.

Araza, A., Aslan, G. ve Bulut, Ç. (2013). Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması, Journal of Yasar University 2013 8(32) 5556-5582

Ashforth, B.E., Sluss, D.M. ve Harrison, S.H. (2007), "Socialization in organizational contexts", International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 22, pp. 1-70.

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.T. ve Tucker, J.S. (2007), "Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods", Journal of Applied Psychology, Vol. 92, pp. 707-21.

Chao, G.T., O'leary-Kelley, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. ve Gardner, P.D. (1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", Journal of Applied Psychology, 79: 730–43.

Cooper-Thomas, Helena - Anderson, Neil, (2002), "Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 75, s. 423-437.

Feldman, D. C. (1976), "A Contingency Theory of Socialization", Administrative Science Quarterly, 21, 433-452.

Filstad, Cathrine, (2011), "Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics", Journal of Workplace Learning, Vol. 23 No. 6, pp. 376-390

Güner Çöl, (2004), Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 68

Hymowitz, C. ve E. J. Pollock (1998), "Corporate Affairs: The One Clear Line in İnteroffice Romance Has Become Blurred", Wall Street Journal, 4 February, A1, A8.

King, R. C., X,a, W., Quiıck, J. C., ve Sethi, V. (2005), "Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals", Career Development International, 10(1), 26–51.

Kristof, A. L. (1996), "Person–Organization Fit: an Integrative Review of İts Conceptualizations, Measurement And İmplications", Personnel Psychology, 49, 1−49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R.D., ve Johnson, E. C. (2005), "Consequences of İndividuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization", Person–Group, and Person–Supervisor Fit. Personnel Psychology, 58, 281−342.

Lickey, Nolan C., Berry, Gregory R., ve Whelan-Berry, Karen S., (2009), "Responding To Workplace Romance: A Proactive And Pragmatic Approach", The Journal of Business Inquiry , 8, 1,100-119

Madlock, Paul E. ve Chory, Rebecca M. (2011), "Socialization as a Predictor of Employee Outcomes", Communication Studies, 65:1, 56-71,

Mainiero, Lisa A. (1986), "A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances", The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, pp. 750-762

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997), Commitment In The Workplace, Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.

Meyer J, Becker T ve Van Dick R., (2006), "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model", Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, pp. 665-683.

Mobley, W.H., Horner, S.O., ve Hollingsworth, A.T. (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", Journal of Applied Psychology, 63(4):408.

Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1997), Organizational Behaviour – Foundations, Realities and Challenges. U.S.A. : West Publishing.

Parsons, T. (1951), The social system. London: Routledge & Kegan Paul.

Powell, G. N. (1986), "What Do Tomorrow's Managers Think About Sexual Intimacy in the Workplace?" Business Horizons, 29 (4), 30-35

Pierce, C.A., D. Byrne, ve H. Aguinis. (1996), "Attraction in Organizations: a Model of Workplace Romance", Journal of Organizational Behaviour, 17, 5-32

Pierce, C. A., ve H. Aguinis. (2003), "Romantic Relationships in Organizations: A Test of a Model of Formation and Impact Factors", Management Research, Vol. 1 (2): 161-169.

Saks, A.M., Uggerslev, K.L. ve Fassina, N.E. (2007), "Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: a Meta-Analytic Review and Test of a Model", Journal of Vocational Behavior, Vol. 70, pp. 413-46.

Schein, E. H. (1979). Career Dynamics: Matching İndividual and Organizational Needs, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Schor, J. B. (1991), The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure. New York: Basic Books.

Takahashi, K.; Watanabe, N. (1997). The emergence and development of a psychodinamic approach to Japanese managerial operations. In search of hidden relationships: the unconscious process of organizational socialization. İnternet'ten 26.12.2013'de elde edilmiştir:http://www.sba.oakland.edu/ispso/html/takah.html.

Taormina, R. J. (1994), "The Organizational Socialization Inventory", International Journal of Selection and Assessment, 2 (3), 133-145.

Wanous, J. P. (1992), Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers (2nd ed.) . Reading, MA: Addison-Wesley.

Van Maanen, John ve Schein, Edgar H. (1979), "Towards A Theory of Organizational Socialization", MIT Sloan working paper, s. 1-89.

Yang, Jen-Te, (2008), "Effect of Newcomer Socialization and Organizaitonal Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in The Hotel Industry", The Service Industries Journal, Vol. 28, N

DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ANLAYIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Ömer Faruk İŞCAN, Atatürk Üniversitesi, oiscan@atauni.edu.tr
Cem KÂHYA, Bayburt Üniversitesi, ckahya@bayburt.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki rollerini ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere kamu ve özel sektörde çalışan toplam 442 çalışan üzerinde bir anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma sonucunda; dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu; aksine etkileşimci liderlik anlayışının ise örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik.

1. GİRİŞ

İçinde bulunulan çevrenin sürekli olarak değişmesi, bilgi seviyelerinin artması, teknolojinin gelişmesi ve sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmeler, liderlerin rollerini ve yükümlülüklerini de etkilemektedir. Bu durum, "Dönüştürücü Liderlik" adı verilen yeni bir liderlik teorisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Benjamin ve Flynn, 2006: 217-218). Dönüştürücü liderlik teorisinde lider, takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve değerlerini değiştiren, değişim ve yenilik faaliyetlerini etkin bir biçimde gerçekleştirme yoluyla örgütünü üstün başarılara ulaştıran kişi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995: 562). Araştırmacılar; dönüştürücü liderliğin boyutlarını; karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon (telkinle güdüleme), entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak sıralamaktadırlar (Bass, 1985; Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Dönüştürücü liderlik anlayışını benimseyen liderler, karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört temel boyutta davranış göstermektedirler (Bass, 1990: 19-30). Dönüştürücü liderin bu dört temel boyutta sergilediği davranışlar, takipçilerin de davranışlarını etkiler ve bunun sonucunda takipçiler, kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında bir karışım oluştururlar (Bryan, 2002: 22). Karizma, bir kişiyi, diğer kişilerin gözünde güvenilir, sözü dinlenir ve çekici yapan önemli bir özellik iken (Bass, 1990: 22), örgüt içerisinde paylaşılan vizyonun bir parçası olan ilham verici motivasyon boyutu, takipçilere ilham vermek ve onların bağlılığını sağlamak üzere motivasyonla birlikte yüksek beklentilerin ifade edildiği bir liderlik faktörü olarak tanımlanmaktadır (Bass 2004: 138). Entelektüel teşvik boyutunda ise dönüştürücü liderler, örgütlerinin karşılaştığı problemleri yeniden tanımlarlar, eski problemler için yeni yaklaşımlar kullanırlar ve kabul edilen varsayımları da sorgularlar. Dönüştürücü liderler bu şekilde, takipçilerinin de yenilikçilik ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için onları teşvik etmektedirler (Bass ve Riggio, 2006: 7). Son olarak dönüştürücü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu liderin, takipçilerinin gereksinimlerini anlamak ve onların sahip oldukları potansiyelleri geliştirmek için sürekli olarak çaba göstermesi anlamına gelmektedir (Avolio vd., 1999: 444).

Etkileşimci liderlik, bir liderin, takipçilerini, onlardan beklediği şeylerin ne olduğu konusunda oldukça açık bir biçimde bilgilendirmesi ve bu doğrultuda onlardan istediği performans düzeyine ulaşmaları karşılığında ne gibi ödüllerle karşılaşacaklarını açık bir biçimde açıklaması şeklinde gerçekleşen bir liderlik tarzı (Bass, 1985: 12) olarak ifade edilmiştir. Araştırmacılar; etkileşimci liderliğin boyutlarını; koşullu ödüllendirme, aktif/pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik olarak sıralamaktadırlar. (Bass, 1985; Avolio vd.,

1991; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio, Bass ve Jung, 1999). Koşullu ödüllendirmede lider, takipçilerinin örgüt içerisindeki gayretlerinin karşılığını verir ve kazanılan başarıları takdir eder (Bass, 1990: 22). İstisnalarla yönetim davranışı, genellikle örgütsel beklentilerden sapma ve uygulamadaki düzensizlikleri ortaya çıkarmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Casimir, Waldman, Bartram ve Yang, 2006: 71). İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif olarak iki farklı biçimde ifade edilmiştir. Aktif istisnalarla yönetim tarzında lider, örgüt içerisinde belirlenen kurallardan ve standartlardan sapmaları takip ederek ve araştırarak, bunları düzeltici önlemler almakta iken; pasif istisnalarla yönetim tarzında ise lider, yalnızca ulaşılması hedeflenen standartlara ulaşılmadığında harekete geçmektedir (Robbins, 1998: 374). Son olarak kaçınmacı liderlik davranışı ise, liderlikten kaçınma ya da liderliğin yokluğu anlamına gelmektedir. Etkileşimci liderliğin aksine kaçınmacı liderlik davranışı, işlemsizliği temsil etmektedir. Bu davranışı sergileyen bir lider, sorumluluklarını dikkate almayarak, gerekli olan kararları almaz, eylemlerini geciktirir ve otorite kullanmaz (Avolio ve Bass, 2002: 2).

Bu çalışmanın üçüncü ve son değişkeni olan örgütsel sessizlik kavramı, ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik kavramını, "örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir fenomen" (Morrison ve Milliken, 2000: 706) olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar (Bruneau, 1973; Sobkowiak, 1997; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) yapılsa da, bu çalışmada Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan sessizlik sınıflandırması dikkate alınmıştır. Van Dyne vd., örgütsel sessizliği; razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olmak üzere üç sınıf altında toplamışlardır. Razı olma sessizliği, işgörenlerin sahip oldukları uygun fikirlerini, bilgilerini ya da görüşlerini mevcut duruma boyun eğerek kendilerine saklamaları; savunma sessizliği, işgörenlerin kendilerini korumak amacıyla sahip oldukları uygun fikirleri, bilgileri ya da görüşleri korkuya dayalı olarak kendilerine saklamaları ve son olarak prososyal sessizlik ise, işgörenlerin iş ile ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini, özgecilik ya da birliktelik güdülerine dayanarak diğer insanların ya da örgütün yararını sağlamak amacıyla kendilerine saklamalarıdır (Van Dyne vd., 2003: 1366-1367-1368).

2. TEORİK ALT YAPI

Dönüştürücü liderlik anlayışı için örgüt çalışanlarının beklentilerin üzerinde performans göstermeleri ve sahip oldukları potansiyeli aşmaları önemlidir (Yukl, 1989: 251-289). Dönüştürücü liderler, çalışanlarının özgür bir biçimde hareket edebilmelerini sağlamak için onlara yardım ederler ve böylece onların sahip oldukları potansiyelleri geliştirmeye çalışırlar. Güçlendirilmiş olan çalışanların kendi becerilerine güvenmeleri ve yapmakta oldukları işlerini anlamlı bir biçimde etkileyebileceklerine inanmaları durumunda örgüt için ekstra bir rol üstlenme gayretine gireceklerine inanılmaktadır (Spreitzer, 1995: 1444). Dönüştürücü liderler izleyicilerine sorumluluk vermek, kendi başlarına düşünmelerini sağlamak için kapasitelerini arttırmak ve yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymaları için onları teşvik etmek gibi güçlendirici davranışlar sergilerler (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 736). Dönüştürücü liderin özelliklerinden karizma ve ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini hareketlendiren bir vizyon belirlemesini ve etik açıdan örnek olmasını ifade eder. Dönüştürücü liderler, çalışanları arasında örgütün vizyonuna bağlılık duygularını meydana getirmek için ilham verici motivasyon özelliklerini kullanırlar (Bass, 1985). Bu tarz liderler, öngörülmüş bir gelecek yönü ve örgütün hedefleri konusunda sık sık tekrarlanan açık iletişimler ve örgütün amaçlarının kolektif bir biçimde takip edilmesi konusundaki devamlı hevesli görüntüler aracılığıyla böyle bir bağlılığı meydana getirirler (Conger, 1989). Dönüştürücü liderin özelliklerinden entelektüel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini yöntemleri sorgulamaları için teşvik etmesini vurgular

(Avolio, Bass ve Jung, 1999: 444). Lider, izleyicilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik eder (Geijsel, Sleegers ve Van Den Berg, 1999: 310). Harekete geçmeden önce sorgulama ve problem çözme üzerinde önemle durur. İzleyicilerini özgürce düşünmeye, kendi görüş ve düşüncelerini sorgulamaya teşvik eder ve özendirir (Howell ve Avolio, 1993: 891). Dönüştürücü lider, izleyicilerine öğrenme fırsatları yaratarak sorunlara kendi çözümlerini üretmelerini sağlar ve onları bu şekilde bir lider haline getirmeye çalışır (Gronn, 1997: 276). Dönüştürücü liderin özelliklerinden bireysel düzeyde ilgi boyutu, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder (Avolio vd., 1999: 444). Bireysel düzeyde ilgi boyutu, liderin mentor rolünü üstlenmesini ve başkalarını düşünme olgusunun önemini vurgulamaktadır (Bass ve Avolio, 1990: 22). Lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlayarak onlara yol gösterir, onlara değer vererek sürekli geribildirim sağlar (Hult, Ferrel ve Schul, 1998: 1030). Dönüştürücü liderler, çalışanlarını iki yönlü iletişim kurmaya cesaretlendirme ve onları etkili bir biçimde dinleme yönünde bireyselleştirilmiş ilgi özelliklerini gösterirler (Bass ve Riggio, 2006). Bunun yanı sıra, bu şekilde dönüştürücü liderler, güçlendirmenin yanı sıra çalışanlarının yeterlilik ve bağlılıklarının artmasına (Senge, 1990) ve bir örgütün geleceğine katkı yapma konusunda çalışanlarının sorumluluk duygusunu hissetmelerine yol açarlar (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu noktada, dönüştürücü liderlik anlayışının sergilendiği örgütlerde örgütsel sessizliğin düşük olabileceği söylenebilir. Çünkü dönüştürücü liderlik anlayışı, çalışanları, istenilen yöne hareket ettirilebilen nesneler olarak görmez. Aksine bu anlayışı, çalışanları örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecine katkı yapacak önemli aktörler olarak görmektedir. Böyle çalışan odaklı bir anlayışın baskın olduğu örgütlerde çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verilir ve örgütsel konular ile ilgili her konuda bu çalışanların aktif katılımının sağlanmasına çaba gösterilir. Sonuç olarak, işgörenler, örgütsel iyileştirmeyi hedefleyen yorumlarını dile getirmeye daha fazla istekli olabilirler (Detert ve Burris, 2007: 871). Literatüre bakıldığında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Örneğin Detert ve Burris (2007), gerçekleştirdikleri çalışmalarında dönüştürücü liderlik davranışları ile işgörenlerin örgüt içerisinde görüş ve önerilerini dile getirmeleri arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bildik (2009) ve Erol (2012)'nin ise tez çalışmalarında da, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler oluşturulurken üzerinde durulan noktalar ise şöyle açıklanabilir: Daha önceki açıklamalardan yola çıkarak, dönüştürücü liderliğin olumlu bir liderlik anlayışını ifade ettiği ve bu liderlik anlayışını temsil eden dört temel faktörün de olumlu özellikleri yansıttığı düşünülürken, örgütsel sessizliği meydana getiren üç temel faktörden prososyal sessizlik dışındaki diğer iki faktörün olumsuz, prososyal sessizliğin ise olumlu özellikleri ifade ettiği söylenebilir. Çalışanların, yöneticilerine ilişkin karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi algıları, onların yöneticileriyle aralarında yakın bir bağ kurmalarına yardımcı olacaktır. Bu yakın bağ ile çalışanlar, örgütleriyle özdeşleşerek, örgütlerinin yarar göreceği durumlarda düşünce ve görüşlerini dile getirip, aksine örgütlerin zarar göreceği durumlarda ise konuşmamayı tercih edeceklerdir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H_1: Dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Dönüştürücü liderlikten birçok yönüyle farklı olan etkileşimci liderlik, faydacı, bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkeziyetçi özellikler

taşımaktadır (Çelik, 1998: 151). Etkileşimci liderlik, kişinin izleyenlerle değerli bir şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacında olduğunda ortaya çıkaran bir liderlik türüdür. Bass (1985), Burns (1978)'ün etkileşimci liderlik fikirlerini tartışırken, performansın nasıl sayısal ve niteliksel özelliğinin marjinal olarak geliştirilip korunacağını, astın hedefini nasıl gerçekleştireceğini, özel eylemlere karsı direnci nasıl azaltacağını ve kararları nasıl uygulayacağını ortaya koymuştur (Kuhnert and Levis, 1987: 648). Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001: 456-458). Etkileşimci liderler, çalışanları ile belirli bir performans düzeyine ulaşmaları konusunda ödüllendirmeye dayalı bir anlaşma yaptığından (Howell ve Hall-Merenda, 1999: 681), çalışanların başka bir amaca odaklanabilmeleri mümkün değildir. Bu noktada etkileşimci liderler koşullu ödüllendirmeler ve istisnalarla yönetimin hem aktif, hem de pasif türlerini kullanarak, çalışanlarıyla ilişki kurmaktadırlar. Ödüller, her ne kadar çalışanların yüksek performans düzeylerine ulaşmalarında önemli bir motivasyon aracı olsa da, tersi durumda yani çalışanların, kendileriyle önceden anlaşmaya varılan performans düzeyine ulaşamamaları halinde ise cezalarla karşı karşıya kalmaları muhtemeldir. Haliyle bu durum, çalışanlar üzerinde aşırı bir stresin oluşmasına neden olabilir ve çalışanlar, düşüncelerinin önceden belirlenmiş olan kararlar üzerinde herhangi bir değişiklik yaratmayacağı, yöneticilerinden olumsuz bir geri bildirim alacakları, işten ayrılmak zorunda bırakılacakları hatta işten kovulabilecekleri vb. gibi düşüncelere sahip olarak örgütsel konular hakkında konuşmaktan kaçınabilirler ve dolayısıyla bu durum örgütsel sessizlik düzeyinin artmasına yol açabilir. Bildik (2009) ve Erol (2012), bu durumu destekleyen tez çalışmalarında, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H_2: Etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3. UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın temel amacı, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma evreni, Ankara İli'nde bulunan merkezi yönetime bağlı bir bakanlık ve dört özel sigorta şirketinin çalışanlarından oluşmaktadır. Bu evren içinden kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen toplam 442 çalışan üzerinde bir anket çalışması yürütülmüştür.

3.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak; çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarını ölçmek için Bass (1985)in Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'ün Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Her iki ölçekten elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin ispatı için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin sonucu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği

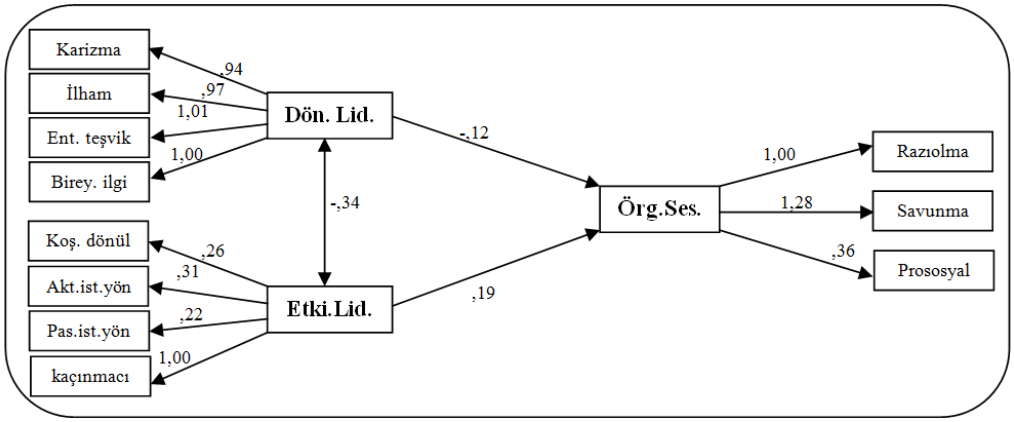
Değişkenler	Faktör	KMO	Öz Değer	A.V.	α	Ort.	SS	GFI	AGFI	IFI	RMSEA	SRMR
Dönüştürücü Liderlik	Karizma (6) Bir. İlgi (4) Ent. Teşvik (5) İlh. Ver.Mtv.(5)	,97	3,70 3,19 3,12 3,02	18,52 15,94 15,62 15,12	,87 ,85 ,87 ,85	3,95 3,72 3,77 3,82	,81 ,92 ,87 ,85	,94	,92	,96	,05	,03
Etkileşimci Liderlik	Kaçınmacı Lid.(4) Koşullu Ödül.(4) Pasif. İst. Yön.(4) Aktif. İst. Yön.(4)	,88	3,01 2,86 2,44 2,23	18,81 17,87 15,27 13,96	,87 ,83 ,78 ,77	2,47 3,61 3,49 3,54	1,04 ,94 ,85 ,85	,93	,91	,94	,07	,06
Örgütsel Sessizlik	Razı Olma Ses.(5) Savunma Ses.(5) Prososyal Ses.(5)	,92	3,63 3,32 2,82	24,23 22,13 18,79	,88 ,88 ,80	2,99 2,71 3,87	,96 ,99 ,79	,90	,86	,92	,08	,05

Tablo 1'e bakıldığında araştırmada yararlanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını sağladığı görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılanların kamu ve özel sektördeki dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %66,1'inin (292 kişi) kamu sektöründe ve geri kalan %33,9'luk (150 kişi) kısmının özel sektörde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; araştırmaya katılan kadınlar ve erkekler arasında çok fazla bir fark bulunmamakla birlikte kadınların oranı %47,1 (208 kişi) ve erkeklerin oranı ise %52,9 (234 kişi) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında ise; %46,4'lık (205 kişi) bir oran ile katılımcıların hemen hemen yarısının 30-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Geri kalan bölümü ise sırasıyla %33,5'lik (148 kişi) bir oran ile 30 yaşından küçükler ve %20,1'lik (89 kişi) bir oran ile 40 yaşından büyükler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların görev süresi dağılımlarına bakıldığında; kurumlarda 5-10 yıl arası görev süresine sahip olan katılımcıların oranı %36,9 (163 kişi) ile en yüksek iken, geri kalan bölüm ise sırasıyla %33,5 (148 kişi) ile 10 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar ve %29,6 (131 kişi) ile 5 yıldan az görev süresine sahip olanlardan oluşmaktadır. Son olarak katılımcıların eğitim düzeyi dağılımlarına bakıldığında ise, araştırmaya katılanların %76,5 (338 kişi) ile büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları, geri kalan bölümünün ise sırasıyla %20,4 (90 kişi) ile yüksek lisans veya doktora mezuniyetine ve %3,2 (14 kişi) ile yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezuniyetine sahip oldukları görülmektedir.

Şekil 1: Yol Analizi



Bu çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kurulmak suretiyle yol analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda önerilen modelin mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu sonucuna varılmıştır (GFI= ,96; AGFI= ,94; IFI= ,96; RMSEA= ,06; SRMR= ,05). Bu sonuca göre, hem dönüştürücü, hem de etkileşimci liderlik anlayışlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Ancak bu etki, dönüştürücü liderlik anlayışı söz konusu olduğunda negatif bir etki iken (β= -,12), aksine etkileşimci liderlik anlayışı söz konusu olduğunda ise pozitif bir etkidir (β=,19). Bununla birlikte dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları arasındaki ilişkinin negatif olduğu da tespit edilmiştir (r=-,34).

4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Temel amacı, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki rollerini ortaya koymak olan bu çalışmada, dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu, aksine etkileşimci liderlik anlayışının ise örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç şunu göstermektedir: Bir örgütte dönüştürücü liderlik anlayışını sergileyen yöneticilerin olması, o örgütte çalışanların örgütsel konular ile ilgili görüş ve önerilerini çekinmeden dile getirme noktasında olumlu etkiler yaratabilmektedir. Bununla birlikte yine herhangi bir örgütte yöneticilerin etkileşimci liderlik anlayışları sergilemelerinin, özellikle örgüt çalışanları üzerinde meydana getireceği baskının, çalışanların örgütsel konular ile ilgili düşüncelerini açık ve net bir biçimde rahatlıkla dile getirme noktasında sorunlar yaratabileceği söylenebilir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik arasındaki negatif ilişkiye dair bulgudur. Kavramsal olarak farklı olsalar dahi bir liderin, her iki liderlik anlayışını da farklı düzeylerde sergileyebileceği gözden kaçırılmaması gereken en önemli şeydir (Elenkov, 2002: 470). Yani her lider, hem dönüştürücü, hem de etkileşimci liderlik özellikleri sergileyebilir, ancak bu durum her lider profilinde farklı derecelerde görülmektedir. Takipçilerini daha fazla tatmin eden ve etkin liderliği daha fazla gerçekleştiren liderler, daha fazla dönüştürücü olurken, daha az etkileşimci olmaktadır (Bass, 1999: 11).

Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Sessizlik, özellikle günümüzün modern örgütlerinde tercih edilmeyen ve istenmeyen bir durum olarak görülebilir. Örgütler, her geçen gün daha fazla nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla bir örgüt için, çalışanından maksimum verimi almak kritik bir öneme sahiptir. Böyle bir durumda örgüt yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini daha fazla

sergilemeleri, hem çalışanların kendilerini örgüt içinde daha rahat ifade edebilmeleri, hem de örgütsel konulara kendilerinin de katkı yapmalarının yolunun açılması bakımından son derece yararlı olabilir.

Yine örgüt yöneticilerinin etkileşimci liderlikten ziyade dönüştürücü liderlik anlayışına uygun davranışlar sergilemelerinin, onların sahip oldukları kapasiteden örgütlerinin daha fazla yararlanma olanağı bulması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Bugün dünya her geçen gün baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek için içinde bulunulan koşulların farkında olan ve bu farkındalığı, yenilik ve yaratıcığını kullanarak vereceği kararlarla farklılığa dönüştürebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olan liderler, etkileşimci liderler değil, dönüştürücü liderlerdir.

Bu çalışma ile edilen sonuçlar, sadece veri elde edilen kamu ve özel sektör örgütlerini kapsamakta, fakat genele yayılamamaktadır. Gelecek çalışmalarda, bu çalışmanın kapsadığı örneklem gibi belirli bir alan ya da genel bir alan seçilmek suretiyle gerçekleştirilecek daha geniş boyutlu bir çalışmanın yararlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, yine böyle bir çalışma küresel bir platformda uygulanmak suretiyle, ülkeler ve kültürlerarası bir karşılaştırmaya imkân verecek şekilde faydalı ve önemli sonuçlar elde edilebilir.

5. KAYNAKÇA

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002), Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, NJ.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999), "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 (4), December 1999, pp 441-462.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, J. (1991), "Leading in the 1990s: The Four I's Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, 15 (4), pp 9-16.

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

Bass, B. M. (1990), Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Free Press, New York.

Bass, B. M. (1997), "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", American Psychologist, 52, 130-139.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990), Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Consulting Psychologist, CA.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership: A Response to Critiques". Martin M. Chemers ve Roya Ayman (der.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions içinde, CA: Academic Press, pp 49-88).

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006), Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, NJ.

Benjamin, L. ve Flynn, F. J. (2006), "Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100 (2), pp 216-230.

Bildik, B. (2009), Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.

Bruneau, T. J. (1973), Communicative silences: Forms and functions, Journal of Communication, 23 (1), pp 17-46.

Bryan, S. (2002), Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes, Phd thesis, Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Louisiana.

Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper & Row Publishers, New York.

Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T. ve Yang, S. (2006), "Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China", Journal of Leadership & Organizational Studies, 12 (3), pp 68-84.

Conger, J. A. (1989), The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

Çelik, V. (1998), "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", Eğitim Yönetimi, 4 (16), ss 449-464.

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", Academy of Management Journal, 50 (4), pp 869-884.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", Academy of Management Journal, 45 (4), pp 735-744.

Elenkov, D. S. (2002), "Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies", Journal of Business Research, 55 (6), pp 467-470.

Eren, E. (2001), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erol, G. (2012), Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Geijsel, F., Sleegers, P. ve Van Den Berg, R. (1999), "Transformational Leadership and the Implementation of Large-Scale Innovation Programs", Journal of Educational Administration, 37 (4), pp 309-328.

Gronn, P. (1997), "Leading for Learning: Organizational Transformation and the Formation of Leaders", Journal of Management Development, 16 (4), pp 274-283.

Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", Journal of Applied Psychology, 78 (6), pp 891-902.

Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999), "The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance", Journal of Applied Psychology, 84 (5), pp 680.

Hult, G. T. M., Ferrell, O. C. ve Schul, P. L. (1998), "The Effect of Global Leadership on Purchasing Process Outcomes", European Journal of Marketing, 32 (11/12), pp 1029-1050.

Kuhnert, R. ve Levis, P. (1987), "Transactional and Transformational Leadership: Constructive/Developmental Analysis", Academy of Management Review, 12, pp 648-657.

Luthans, F. (1995, Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc., New York.

Morrison E. W.ve Milliken F.J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, 25 (4), pp 706-725.

Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, 20, pp 331-369.

Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Senge, P. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York.

Sobkowiak, W. (1997), "Silence and Markedness Theory", Silence: Interdisciplinary perspectives, pp 36-61.

Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", Academy of Management Journal, 38 (5), pp 1442-1465.

Van Dyne, L., Ang, Soon ve Botero, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40 (6), pp 0022-2380.

Wayne S. J., Shore, M. ve Liden, R. C. (1997, "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", Academy of Management Journal, 40 (1), pp 82-111.

Yukl, G. A. (1989), Leadership in Organizations, Prentice-Hall, New Jersey.

RESONANT (AHENK YARATAN) LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BİREYİN İŞE ADANMIŞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN MİZAHIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ[1]

Özgür DEMİRTAŞ, Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı, ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr
A. Asuman AKDOĞAN, Erciyes Üniversitesi, akdogana@erciyes.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, resonant (ahenk yaratan) liderlik davranışlarının bireyin işe adanmışlığı üzerindeki etkisini tespit edip, algılanan mizahın bu süreçteki düzenleyici (moderating) rolünü tespit etmektir. Çalışmada kolayda örnekleme yoluyla Kayseri ilinde yer alan işletmelerde tam zamanlı çalışan 343 personel ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, resonant liderlik davranışlarının algılanan mizah ile pozitif ilişkisinin olduğunu ve bireyin işe adanmışlığı üzerinde de pozitif yönde bir etkide bulunduğunu ortaya koymaktadır. İlave olarak, resonant liderlik ve bireyin işe adanmışlığı ilişkisinde algılanan mizahın da moderatör olarak düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Resonant Liderlik, Ahenk Yaratan Liderlik, İşe Adanmışlık, Mizah

1. GİRİŞ

Günümüzde değişim eskiye nazaran daha hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Bu trend içerisinde yeni değişim dinamikleri, her alanda yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Özellikle de iktisadi, askeri, sosyal, kültürel, dini ve siyasi amaçlı işbirliklerinden oluşan sistemleri (Baransel, 1993) tanımlayan örgüt yapıları da bu süreç içerisinde büyük değişimler göstermektedir. Gelişen ve hızla değişen teknolojik yenilikler, bilginin önemini daha da ön plana çıkartmış ve üretim/hizmet sektöründe klasik dönemdeki beden gücünün ağır bastığı ve insanın makina gibi algılandığı (Quchi, 1989) dönemin yerine, bilgiye dayalı yaklaşımlar çerçevesinde yenilikçi davranışlar işletme başarısında önemli bir faktör olarak önem kazanmaya başlamıştır. Sonuçta işletmeler, nitelikli insanı daha ön planda tutarak (Akdoğan ve Demirtaş, 2009) modern yönetim teknikleriyle birlikte sürdürülebilir bir büyüme sağlama yolunda sahip oldukları insan sermayesini daha çok dikkate almaya ve bu yönde de liderlik uygulamalarını desteklemeye daha çok önem vermeye başlamışlardır.

Ortak aklı ön plana çıkaran yeni çalışma hayatında, kurumların sahip oldukları insan sermayesi çok önemlidir. İnsan sermayesinin baskın bir öğesi olan güven, etik iklim, adalet algılamaları, organizasyonel amir ve aile desteği, mutluluk vb. kavramlar örgütlerde insan ilişkilerini bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. İşletme çıktılarının artırılmasında örgüt üyelerinin algıları önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışanların iş ortamlarını, kararların adil olarak verildiği ve uygulandığı, aynı zamanda kendilerini mutlu hissettikleri bir yer olarak algılamalarının önemi büyüktür. Bu kapsamda yöneticilerin liderlik özellikleri ve insan sermayesini tam anlamıyla destekleyici bir iş ortamı oluşturmaları, bireyin işe adanmışlık düzeyini de etkileyerek örgüt ortamında yaratıcılığın ve yenilikçi faaliyetlerin gerçekleşmesinde önemli rol oynayacağı değerlendirilmektedir.

İnsanların mutluluğu da bireysel ve örgütsel çıktılar adına önemli bir unsurdur. İşbaşında mizah duygusuyla ilgili araştırmalar, iyi zamanlanmış bir fıkra ya da bir kahkahanın yaratıcılığı uyarabildiğini, iletişim hatlarını açabildiğini, bağlılık ve güven duygusunu arttırabildiğini ve tabi ki çalışma ortamını daha eğlenceli bir hale getirebildiğini ortaya koymuştur (Khan, 1989; Brooks, 1992; Clouse ve Spurgeon, 1995).

Mizah duygusunun nörofizyolojisi yöneticinin yaptığı şakanın, yönetim ekibinin duygusal merkezlerini olumlu bir etkinlik alanına yönelttiğini göstermektedir (Ashforth ve

[1] Bu çalışmadaki görüşler hiçbir şekilde bir kurum veya kuruluşun görüş ve değerlendirmelerine dayanmamaktadır.

Humphrey, 1995). Bu olumlu alana yöneliş, gereksiz gerginlikten kaçınılmasına ve çabucak çözüme geçilmesine yardımcı olmaktadır (Lawler, 1992). Etkili liderlerin gerginlik anlarında dahi mizaha serbestçe başvurarak, duygusal havayı değiştiren olumlu mesajlar gönderebildiği ve bu sayede de örgütsel ve bireysel verime önemli katkılar sağladıkları vurgulanmaktadır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalardan örneğin Ünlü vd. (2010) araştırmalarında, çalışanların mizah algılarının, görev ve durumsal performans üzerindeki etkilerini analiz etmişler ve çalışmalarında örgüt üyelerinin amirlerinden algıladıkları mizahi yaklaşımın, pozitif duygusallık ile pozitif yönde, negatif duygusallıkla negatif yönde ve görev performansıyla pozitif yönde ilişkide olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalarında ayrıca algılanan mizahın aracı değişken (mediating) rolü de incelenmiş ve algılanan mizahın negatif duygusallığın görev ve durumsal performans üzerindeki negatif etkisini azalttığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca çeşitli zamanlarda yapılan araştırmalarda da algılanan mizahın örgütsel ve bireysel performansı pozitif yönde etkilediği vurgulanmıştır (Vinton, 1989; Murdock ve Ganim, 1993; Rizzo vd, 1999; Wanzer ve Frymier, 1999; Amabile vd, 2005; Mak vd, 2012).

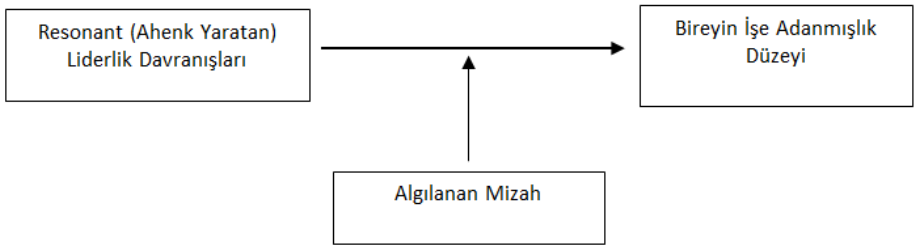
Resonant liderlik, insanların hislerine uyum sağlamış ve onları olumlu duygusal yönde harekete geçiren liderlik olarak tanımlanmaktadır (McKee ve Massimilian, 2006). Bu tür liderlerin, kendi değerlerinden içtenlikle söz ederek ve çevrelerindeki kişilerin duygularıyla ahenk kurarak, insanların zor dönemlerde bile kendilerini iyi, hatta hevesli ve mutlu hissetmelerini sağladıkları ifade edilmekte ve bu tür liderlerin birlikte çalıştığı insanların gözlerinde ilgi dolu ve ışık saçan bakışlar olduğu vurgulanmaktadır (Goleman vd, 2004). Yapılan çalışmalarda liderlerin etkili yönetim tekniklerinde ve bireylerin iş performanslarının artırılmasında mizah duygusunun önemli bir rol oynadığını ve liderlerin mizahı bir verimlilik aracı olarak kullandıkları vurgulanmıştır (Duncan, 1982; Anderson, 2005; Decker ve Denise, 2001; Holmes ve Marra, 2006). Diğer çalışmalarda da lider davranışlarının personelin işe adanmışlık düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu da ifade edilmektedir (Mansfield, 2007; Zhu vd., 2009; Ybema, 2010; Babcock-Roberson, ve Strickland, 2010; Hassan ve Ahmed, 2011; Tims vd., 2011; DenHartog ve Belschak, 2012; Bamford vd, 2013). İlave olarak mizah algılamasının da bireyin işe adanmışlığına olan etkisi çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Van den Heuvel vd., 2010; Otwori ve Xiangping, 2010; Fisher, 2010; Guenter vd., 2013; Gloria, 2013). Bu nedenle çalışma modeli kapsamında resonant liderlerin, çalıştıkları personeli mutlu ve olumlu duygulara yönlendirerek onların işe adanmışlık düzeyi üzerinde pozitif etkiye sahip olacakları düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı, resonant (ahenk yaratan) liderlik davranışlarının bireyin işe adanmışlığı üzerindeki etkisini tespit edip, algılanan mizahın bu süreçteki düzenleyici (moderating) rolünü tespit etmektir (Şekil-1). Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez 1: Resonant liderlik davranışları, bireyin işe adanmışlık düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Algılanan mizah, resonant liderlik davranışları ile bireyin işe adanmışlığı arasında düzenleyici bir role sahiptir. Bu ilişkide yüksek düzeydeki mizah algısı, resonant liderlik davranışlarının bireyin işe adanmışlığı üzerindeki etkisini artırmaktadır.

Şekil 1: Çalışmanın Modeli



Resonant (Ahenk Yaratan) Liderlik Davranışları ile İşe Adanmışlık Düzeyi İlişkisinde Algılanan Mizahın Düzenleyici Rolü

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tanımlayıcı bir araştırma olan bu çalışmanın birinci bölümden yapılan teorik açıklamalar ve oluşturulan model çerçevesinde, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara, resonant liderlik davranışları, bireyin işe adanmışlığı ve mizah algılama düzeylerinin ölçümüne ilişkin değerlendirmeler yapmaları istenmiştir.

2.1 Örneklem

Anket yöntemi ile kolayda örnekleme yoluyla Kayseri ilinde yer alan işletmelerde tam zamanlı 500 adet çalışana anket gönderilmiştir. Eksik ve hatalı kodlamalar ayırt edildikten sonra toplamda 343 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı % 68,6 olarak hesaplanmıştır. Nihai değerlendirmede, örnek grubundaki organizasyonların %67'sinin imalat, %26'sının hizmet ve %7'sinin de tasarım ve yazılım sektöründe olduğu, tespit edilmiş olup bu işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı 116 olarak tespit edilmiştir. Örnek grubunun %24'ü kadınlardan ve %76'sı erkeklerden oluşmakta olup, ortalama çalışma süresi 12.7'dir. Katılımcıların, %17'si kendini yönetici, %64'ü mavi yakalı çalışan, %19'u ise beyaz yakalı olarak nitelendirmiştir.

2.2. Ölçekler

Bu çalışmada uygulanan anket, resonant liderlik, bireyin işe adanmışlığı ve mizah algılamalarına ilave olarak katılımcıların demografik bilgileri ile ilgili çeşitli soruları da ihtiva etmektedir.

Araştırma kapsamında veri toplama aşamasında kullanılan ölçekler şu şekildedir;

Resonant Liderlik Davranışlarının ölçümü için, Cummings vd. (2008) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 24 adet ifade bulunmakta olup, bireye kendi liderinin davranışları hakkında çeşitli sorular sorulmuştur. Ölçekte sıklık ifade eden 5 noktalı Likert tipi ölçüm aracı kullanılmıştır. Bu ölçekte 1= "Kesinlikle Katılmıyorum", 5= "Kesinlikle Katılıyorum" ifade etmektedir. Örnek ifade olarak "Amirim takım ve bireysel performansım için koçluk ve danışmanlık yapmaktadır" ifadesi yer almaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.82 olarak tespit edilmiştir.

Bireyin İşe Adanmışlığının ölçümü için ise Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen ve 17 maddeden bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek maddeleri 5'li Likert tipine göre puanlandırılmış olup, 1= "Kesinlikle Katılmıyorum", 5= "Kesinlikle Katılıyorum" ifade etmektedir. Örnek ifade olarak "Çalışırken kendimi enerji dolu olarak hissederim" ifadesi yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.77 olarak tespit edilmiştir.

Algılanan mizah düzeyinin ölçümü için de Booth-Butterfield ve Booth-Butterfield (1991) tarafından geliştirilen ve 17 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek maddeleri yine 5'li

Likert tipi ölçeğe göre puanlandırılmış olup, 1= "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 5= "Kesinlikle Katılıyorum" ifade etmektedir. Örnek ifade olarak "Mizahı doğal bir iletişim kanalı olarak kullanırım" ifadesi yer almaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.74 olarak tespit edilmiştir.

3. BULGULAR

Çalışmanın değişkenlerine ait korelâsyonlar, ortalamalar, standart sapmalar (bireysel düzeyde) ve diğer anahtar değişkenler Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelâsyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
Resonant Liderlik Davranışları	3.67	1.21	-		
Bireyin İşe Adanmışlığı	3.31	1.14	0.412***	-	
Algılanan Mizah	3.19	1.02	0.239**	0.307***	-

**p<0.01; ***p<0.001

Sonuçlar incelendiğinde, resonant liderlik davranışları ile hem bireyin işe adanmışlığı hem de algılanan mizah arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan mizahla bireyin işe adanmışlığı arasında da anlamlı düzeyde bir ilişki mevcuttur. Çalışmanın diğer hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları da Tablo-2'de verilmiştir.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

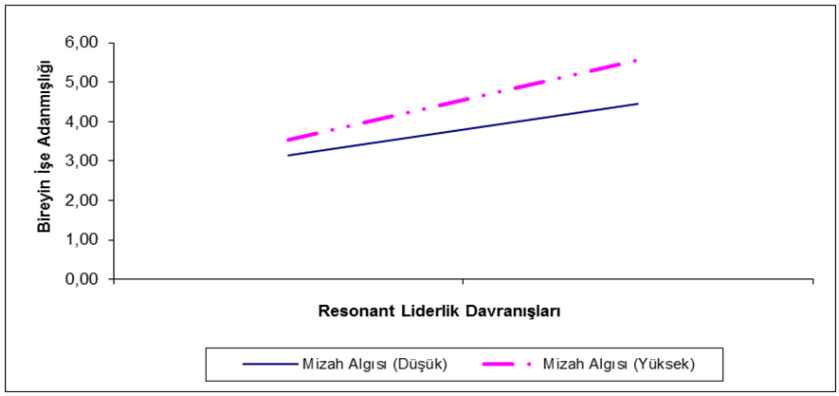
	Bağımlı Değişken Bireyin İşe Adanmışlığı	Düzeltilmiş R^2	ΔR^2	F Değişimi
Adım				
Resonant Liderlik	0.378***	0.151	0.119	131.48***
Adım 2				
Resonant Liderlik	0.342***			107.63**
Algılanan Mizah	0.283**			
Adım 3				
Etkileşim Terimi	0.207**	0.109	0.083	95.32**

Not: Standardize Beta Değerleri Kullanılmıştır;**p<0.01; ***p<0.001
Etkileşim Terimi: Resonant Liderlik*Algılanan Mizah

Regresyon analizi sonuçlarından resonant liderlik davranışlarının bireyin işe adanmışlığını pozitif olarak etkilediği gözlenmiştir. Bu kapsamda Hipotez 1'in desteklendiğini ifade etmek mümkündür. Hipotez 2 kapsamında mizah algısının, resonant liderlik davranışları ve bireyin işe adanmışlığı arasında moderatör rolüne yönelik yapılan analizler kapsamında öncelikle multi-collinearity (çoklu bağımlılık) sorununu en aza indirmek amacıyla resonant liderlik ve bireyin işe adanmışlığı değişkenlerine ait ölçeklerde merkezileştirme işlemi gerçekleştirilmiştir (Aiken ve West, 1991). Daha sonraki aşamada ise regresyon sonuçlarını elde etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo-2 değerlerinden görüleceği üzere, resonant liderlik ve mizah algılamasına ait etkileşim terimi anlamlı olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçları grafiksel olarak görselleştirmek amacıyla Stone ve Hollenbeck (1989) tarafından kullanılan metodoloji uygulanmıştır. Bu yönteme göre, değişkenlerin ortalamasının, bir standart sapma aşağısı ve yukarısı belirlenerek moderatör etkinin grafiği Şekil-2'deki gibi elde edilmiştir.

Şekil 2: Algılanan Mizahın Düzenleyici Rolü



Aiken ve West'in (1991) basit eğim testine göre mizah algısının düşük ve yüksek seviyelerinde sıfırdan farklı değerler elde edilmiştir. Mizah algısının seviyelerine göre resonant liderlik ve bireyin işe adanmışlığı arasındaki ilişki aynı yönde devam etmesine rağmen, yüksek mizah algısı hissedildiği durumlarda Hipotez-2'de iddia edildiği üzere, bu ilişkinin kuvvetlendiğini ifade etmek mümkündür.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Son yıllarda yönetim uygulamaları önemli bir değişim trendi içerisine girmiştir. İşletmelerde bilgiye dayalı yönetim bakış açısı çerçevesinde nitelikli insan istihdamı ve devamlılığı kısa dönemli kâr odaklı anlayışların ötesine geçerek, farklı bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle örgütler en önemli sermayesi olan insan kaynağının, üretilen mal ve hizmetlerde kaliteyi ve yapılan işlerde başarıyı yakalayabilmesi için kendilerini memnun eden bir çalışma ortamına, takım çalışmasına yatkın iş arkadaşlarına ve tüm bunları bütünleyici ve harmanlayıcı bir liderlik anlayışına daha çok ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışmada, işyerlerinde daha çok ahenk yaratıcı bir tarzı nitelendiren resonant liderlik davranışlarının bireylerin işe adanmışlığına olan etkisi ve bu süreçte mizah algılamalarının aracı rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonuçları, resonant liderlik davranışlarının bireylerin işe adanmışlığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu, ilave olarak da mizah algılamasının bu etkide düzenleyici (moderatör) bir role sahip olduğunu destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir. Geçmişte yapılan araştırmaların bulguları incelendiğinde, genel olarak mevcut araştırma hipotezlerini destekleyen sonuçlar gözlenmiştir (Babcock-Roberson, ve Strickland, 2010; Hassan ve Ahmed, 2011; Tims vd., 2011; DenHartog ve Belschak, 2012; Bamford vd, 2013; Guenter vd., 2013; Gloria, 2013). Bu sonuçlar, liderlerin davranış tarzlarının çalışanlar için ne kadar önemli olduğunun hatırlanması noktasında önemlidir. Mizahın düzenleyici rolü ise geleneksel anlamda güç ve otorite olarak değerlendirilen liderlik kaynaklarındaki, değişimi vurgulaması bakımından anlamlıdır.

Bu çalışmanın özellikle Türkçe literatür açısından henüz istenen seviyelerde araştırılmayan ve kavramsal olarak da Türkçe kavramsal kullanımı henüz geniş kabul görmeyen bir konu olan ve işyerlerinde ahenk yaratıcı bir tarzı işaret eden resonant liderliği hem teorik hem de uygulamalı analizlerle desteklemesi, çalışmanın önemli üstünlükleri arasındadır. İlave olarak, algılanan mizahın da resonant liderlik ve bireyin işe adanmışlığı ilişkisinde moderatör olarak incelendiği bir çalışma olması da mevcut çalışmanın özgünlüğünü vurgulamaktadır. Bu nedenle, mevcut çalışma ile hem resonant liderlik davranışları ve bireyin

işe adanmışlığı ilişkisi konusunda, hem de bu ilişkide mizah algılamalarının düzenleyici rolü konusunda örgütsel davranış ile ilgili özellikle Türkçe yazına önemli katkılar sağlandığı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın bulgularının, liderlik davranışları ve bu davranışların yarattığı olumlu duyguların örgüt üyeleri açısından önemini vurgulaması bakımından da bireysel ve örgütsel performansı açısından önemli kazanımlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Ancak, her sosyal araştırmada olduğu gibi mevcut araştırmanın da bazı kısıtları vardır. Öncelikle, çalışma verilerinin Kayseri ilinde yer alan işletmelerden elde edilmesi, sonuçların genellemesinde bir kısıtlılık oluşturmaktadır. İkinci olarak, bildirinin özet kabulü ile genişletilmiş özetin hazırlanması arasındaki sürenin kısa olması da çalışmaya ait değişkenlerin tek bir zamanda toplanmasını gerektirmiştir. Podsakoff vd. (2012) tarafından da belirtildiği üzere anket yoluyla elde edilen veri toplama işlemlerinde Ortak Yöntem Hataları (Common Method Variance)'nın giderilmesi veya en aza indirilmesi elde edilen sonuçların yorumlanabilmesi açısından önemli bir husustur. Bu nedenle diğer çalışmalarda, Podsakoff vd. (2012) tarafından önerilen önlemlerin kullanılmasının literatüre önemli kazanımlar sağlayacaktır. Son olarak mevcut çalışma değişkenlerine ilave olarak bireyin duygu yönetim yeteneği (emotion management ability), zihinsel yeteneği (general mental ability) ve bireyin duygu düzenleme (emotion regulation) stratejileri gibi çeşitli düzeylerinde birey performansına etki eden değişkenlerin de düzenleyici aracı değişken olarak modele dahil edilmesinin yönetim ve strateji yazınına önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Aiken, L.S. ve S.G.West (1991), Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions (Sage, Newbury Park, CA).

Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009), "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", Atatürk, İİBF Dergisi, 23, 1, 49-71

Amabile T.M., Barsade S.G., Mueller J.S. ve Staw B.M., (2005). Affect and creativity at work, Administrative Science Quarterly, 50, 3, 367-403.

Anderson, B. (2005), "Humor and leadership", Journal of organizational culture, communications and conflict

Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal" Human Relations, 48, 97-125

Babcock-Roberson, M E., ve Strickland, O.J. (2010), "The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors", The Journal of Psychology, 144(3), 313-326.

Bamford, M., Wong, C.A., ve Laschinger, H. (2013), "The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses", Journal of nursing management, 21(3), 529-540.

Baransel, A. (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi

Booth-Butterfield, M., ve Booth-Butterfield, S. (1991), Individual differences in the communication of humorous messages. Southern Communication Journal, 56, 32-40.

Brooks, G.P. (1992), "Humor in Leadership: State of the Art in Theory and Practice",

Clouse, R.W. ve Spurgeon, K.L. (1995), "Corporate Analysis of Humor", Psychology: A Journal of Human Behaviour, 32, 1-24

Cummings, H., Lee, H., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C., Paul, L. & Stafford, E. (2008). Factors contributing to nursing leadership: A systematic review. Journal of Health Services Research & Policy, 13(4), 240-248.

Decker, W.H., ve Denise M.R. (2001), "Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness." Journal of Managerial Issues 13, 4, 450-465.

DenHartog, D.N. ve Belschak, F.D. (2012), "Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process", Journal of Business Ethics, 107, 35-47

Duncan, W. J. (1982), "Humor in management: Prospects for administrative practice and research." Academy of Management Review 7, 1, 136-142.

Fisher, C. D. (2010). "Happiness at work", International Journal of Management Reviews, 12(4), 384-412.

Gloria, C. T. (2013), "The multidimensional influences of positive emotions on stress, coping, resilience, wellness, and work engagement",

Goleman D., Boyatzis R. ve McKee A. (2004), Yeni Liderler (Çev: F.Nayır ve O.Deniztekin), Varlık Yayın, Sayı 757, 3. Baskı

Guenter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I. H., Gijsbers, W., & Van Iterson, A. (2013). "How adaptive and maladaptive humor influence well-being at work: A diary study", Humor - International Journal of Humor Research, 26(4), 573-594.

Hassan, A. ve Ahmed, F. (2011), "Authantic leadership, trust and work engagement", International Journal of Human and Social Sciences, 6, 3, 164-170

Holmes, J. ve Marre, M. (2006), Humor and leadership style, Humor - International Journal of Humor Research. 19, 2, 119-138

Khan, W.A., (1989). "Toward a Sense of Organizational Humor: Implications for Organizational Diagnosis and Change," The Journal of Applied Behavioral Science, 25, 1, 45-63.

Lawler, E. (1992), "Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory", American Sociological Review, 57, 327-339

Mak, B.C.N., Liu, Y. ve Deneen, C.C. (2012), Humor in the workplace: A regulating and coping mechanism in socialization, Discourse and Communication, 6, 2, 163-179

Mansfield, S.L. (2007), "The relationship of CEO's and top leadership teams' hope with their organizational followers' job satisfaction, work engagement, and retention intent", ProQuest.

McKee, A. ve Massimilian, D. (2006), "Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age", Journal of Business Strategy, 27, 5, 45-49

Murdock, M.C., ve Ganim, R.M. (1993). Creativity and humor: Integration and incongruity. Journal of Creative Behavior, 27, 57-70.

Otwori, D. A., ve Xiangping, L. (2010). "Empirical Study On Occupational Engagement Of Kenyan Cultural Officers". Far East Journal of Psychology and Business, 1(1), 3-14.

Quchi, W. (1989), Teori Z. (Çev.Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. Annual review of psychology, 63, 539-569.

Rizzo, B.J., Wanzer, M.B. ve Booth-Butterfield, M. (1999). Individual differences in managers use of humor. Subordinate perceptions of managers' humor', Communication Research Reports,16, 4, 360-369.

Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Marques-Pinto, A., Bakker, A.B. (2002), "Burnout and engagement in university students: A cross national study", Journal of Cultural Pscyhology, 33, 464-481

Stone, E.F. ve J.R. Hollenbeck (1989), "Clarifying some controversial issues surrounding statistical procedures for detecting moderator variables: empirical evidence and related matters", The Journal of Applied Psychology, 74, 1, 3-10

Tims, M., Bakker, A.B., ve Xanthopoulou, D. (2011), "Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?", The Leadership Quarterly, 22(1), 121-131.

Ünlü, O., Özdevecioğlu, M., Yürür, S., Demirtaş, Ö. (2010), "The Mediating Role of Perceived Humor in the Effect of Pozitive and Negative Moods on Employee's Task and Contextual Performance at Workplace", Cognition, Emotion and Motivation, Percept-Concept-Decision: Application to Learning Activities, Medina Hammamet, Tunisia, 75-78

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B., ve Schaufeli, W.B. (2010), "Personal resources and work engagement in the face of change", Contemporary occupational health psychology, 1, 124-150.

Vinton, K. L. (1989). Humor in the workplace. Small Group Behavior, 20, 151-166.

Wanzer, M. B., ve Frymier, A. B. (1999). The relationship between student perceptions of instructor humor and student's reports of learning. Communication Education, 48, 48-62.

Ybema, S. (2010), Talk of change: Temporal constracts and collective identities", Organization Studies, 31, 4, 481-503

Zhu, W., Avolio, B.J. ve Walumbwa, F.O. (2009), "Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement", Group & Organization Management, 34(5), 590-619.

AÇIK VE İLİŞKİ ODAKLI LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE ARACILIĞIYLA BİREYSEL PERFORMANS VE KURUM YENİLİKÇİLİĞİ ALGISINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: GEBZE ÖRNEĞİ

Tuna USLU, Gedik Üniversitesi, tunauslu@gmail.com

ÖZET

Bilgi toplumuyla beraber değişen iş yapma biçimleri, endüstriyel ilişkileri ve kurumlardaki yönetim yaklaşımlarını etkilemektedir. Günümüzde işletmelerde hiyerarşik kademeler azalırken, aynı zamanda kademeler arasındaki çift yönlü iletişim de artmaktadır. Bu topyekûn değişim yeni kurumsal yapıları ortaya çıkardığı gibi, işyerlerinde iş görenlerin olumlu davranışlar geliştirmelerinde de etkili olmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin yoğunlaşması sayesinde, kurumsal süreçlere çalışanlar daha fazla katılabilmekte ve yönetim süreçlerinin parçası haline gelmektedir. Bu araştırmada, açık ve ilişki odaklı bir liderlik yaklaşımının çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerindeki etkisi nicel olarak tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca bu aracılıkla, iş görenlerin performanslarının artıp artmadığı, hatta bu sürecin kurumun yenilikçi yaklaşımının algılanmasında ve artmasında etkili olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: açık ve ilişki odaklı liderlik, psikolojik sermaye, bireysel performans algısı, rol ötesi performans, kurumsal yenilikçilik

1. GİRİŞ

Bilgi ve yenilikçilik günümüzde başta küçük firmalar olmak üzere tüm işletmeler için önemli bir üretim girdisi konumundadır (Koçak, 1996). Makro çevrede iletişim ve ulaşım olanaklarının hızla artmasıyla beraber, bilgi çağı son yıllarda kendi yönetim ihtiyaçlarını da beraberinde getirmektedir (Tiwana, 1999). Kurumdaki yenilikçilik faaliyetlerinin ve işbirliğinin sağlanmasına yönelik olarak iletişim ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımı ortaya atılmış (Brown ve diğerleri, 1996, 2002), ancak bu liderlik tarzı literatürde henüz yeterince değerlendirilmemiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, *literatürde yeni karşımıza çıkan açık ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımının, olumlu çalışan davranışları aracılığıyla performansa yönelik bireysel ve kurumsal etkilerini tespit etmektir.*

2. AÇIK ve İLİŞKİ ODAKLI LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARA VE KURUMA ETKİLERİ

Son yıllarda ortaya atılan açık liderlik (open leadership) kavramı ise, bir liderde bulunması gereken ve bulunan özelliklerin teknolojinin ve çoklu ortam iletişim araçlarının gelişimiyle ne yöne kaydığını tespit etmeye çalışmaktadır (Li, 2010). Bu araştırmacıya göre açık liderlerin "doğru insanları işe almak, eğitmek ve desteklemek, açık olmayı destekleyen bir kültür yaratmak, açık olmanın önündeki engelleri kaldırmak, risk almayı ve yenilgiden hızlı toparlanmayı teşvik etmek" gibi temel bazı davranışları sergiledikleri görülmektedir.

Whitener ve arkadaşları (1998) çalışanlarla yönetici arasında güven oluşturmaya yönelik davranışları; tutarlılık, dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve devredilmesi, (doğru, açıklayıcı ve açık) iletişim ile ilgi gösterilmesi olarak sıralamıştır. Bu boyutlardan iletişim daha detaylı incelendiğinde ise doğru bilgilendirme, kararlarla ilgili açıklamalar sunma ve açıklık yöneticiye güven duyulmasını etkileyen üç ana faktör olarak göze çarpmaktadır. Kurum içerisinde üst yöneticilere güvenin yüksek olması ile örgütsel sonuçların istenilen yönde olması arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur (Özbek, 2006).

2.1. Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranışın tanımını yapmak amacıyla Luthans ve diğerleri tarafından yapılan Gallup Liderlik Enstitüsü'ndeki çalışmalar sonucunda geliştirilen "Psikolojik Sermaye" kavramı öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve metanet/dayanıklılık (resiliency) alt boyutlarından oluşmaktadır. Psikolojik sermayenin durum odaklı, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansa etkisi saptanabilir olduğu öne sürülmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006). Psikolojik sermaye artışının yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmelerinde de pozitif etkili olduğu görülmüştür. (Luthans ve diğerleri, 2005).

2.2. Kurumsal Yenilikçilik

Yenilikçilik, yaratıcılığın uygulamaya konması ve çıktıya dönüşmesi halidir (Amabile, 1988). Örgütler açısından bu kavram, hangi koşullar sağlandığı takdirde yaratıcılığın ortaya çıkacağını tespit etmek üzerine kuruludur. Özellikle örgütsel desteğin yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkisi ve örgütlerde takım çalışmasıyla yenilikçilik arasında da olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (West, 1996).

Yenilikçiliği etkileyen en önemli faktörler arasında, yatırımcının öz sermayesinin bulunması, girişimcilik eğitimi almış olması, ailesi ve çevresi tarafından maddi ve manevi olarak destekleniyor olması, ucuz maliyetli ve uzun vadeli kredi desteğine ulaşabilmesi, girişimci projelere verilen teşvik ve hibeler gibi etkenlerin geldiği görülmektedir. Özellikle küçük işletmelerde yönetim becerilerinin gelişmesi ile girişimcilerin çalışanlarıyla iletişiminin artması, işletmede yeni fikirlerin doğmasına neden olan bir iklimin oluşmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Uslu, 2012).

3. HİPOTEZLER

H1: Açık ve ilişki odaklı liderlik ile psikolojik sermaye, bireysel iş performansı ve algılanan kurumsal yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Açık ve ilişki odaklı liderlik, psikolojik sermaye aracılığıyla bireysel iş performansını ve algılanan kurumsal yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.

4. YÖNTEM

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için hazırlanan ve beş bölümden oluşan envanter, önemli bir sanayi bölgesi olan Kocaeli iline bağlı Gebze ilçesindeki çalışanlara kolayda örneklem yöntemiyle dağıtılmış, toplam 214 uygun ankete ulaşılmıştır.

4.1. Kullanılan Ölçekler

Envanterde bulunan *"Açık ve İlişki Odaklı Liderlik"* Li (2011) tarafından ortaya atılan yaklaşımdan yola çıkılarak, "*İlişki Odaklı Liderlik*" ifadeleri ilgili literatürden (Brown ve ark., 1996, 2002) ve "*Bilgi Yöneticiliği*" Tiwana'dan (1999) derlenmiştir.

Luthans ve arkadaşlarının (2007) *"Psikolojik Sermaye"* ölçeğinin Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. *"Bireysel İş Performansı"* ise, Williams ve Anderson (1991), Welbourne ve arkadaşları (1998), Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ölçeklerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. *"Algılanan Kurum Yenilikçiliği"* için Kunz ve arkadaşları (2011) tarafından hazırlanan ölçek Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Cevaplayanlara, her bir maddeye ilişkin değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayacak Likert tipi 5'li bir ölçek sunulmuştur.

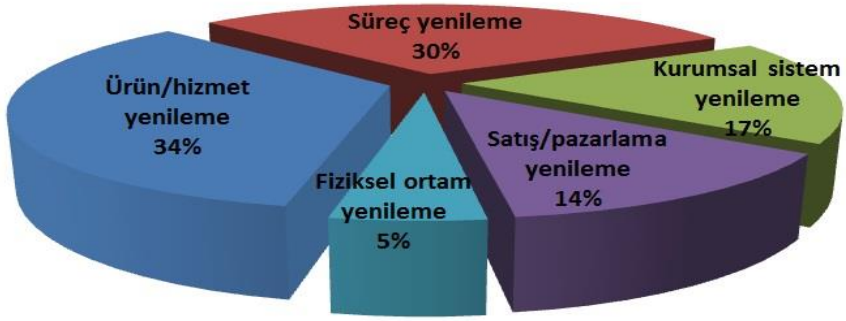
4.2. Kullanılan Araçlar

Varimax döndürmesiyle belirlenen faktör ve alt boyutların güvenilirliğinin belirlemesinde Cronbach Alpha katsayılarından yararlanılmış, ayrıca demografik bulgulara yönelik analizler ve ara değişken testleri için de SPSS 18 programı kullanılmıştır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılmıştır.

5. BULGULAR

Çalışmamıza katılan 214 çalışanın %39'u kadın, %61'i erkek ve ortalama yaş yaklaşık 42'dir. %51'i üniversite, %40'ı yüksek lisans/doktora ve kalan %9'luk kısım da ilköğretim ve lise mezunlarından oluşan katılımcıların bu işletmede ortalama çalışma süreleri 10 seneden fazla olup, ortalama 19 yıla yakın süredir çalışma hayatının içindedirler. İşletmelerindeki yenilikçilik yaklaşımı sorgulandığında, katılımcılar en yüksek oranda ürün ve hizmetler ile iş süreçlerinin geliştirildiğini belirtmişlerdir (Grafik 1).

Grafik 1: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlardaki Yenilikçilik Yaklaşımı



Psikolojik sermaye ölçeği dışındaki diğer değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları Tablo 1, 2 ve 3'te verilmiştir. 11 ifadeden oluşan "Açık ve İlişki Odaklı Liderlik" ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %80 olarak tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Açık ve İlişki Odaklı Liderlik	Madde Ağırlığı
Yöneticim şeffaf ve açık bir iş ortamı yaratır.	,920
Yöneticim bilgi ve insan kaynaklarını yönetecek yaklaşımlar geliştirir.	,914
Yöneticim her konuda astlarına yardım ve destek vermeye açıktır.	,899
Yöneticim, eleştiriye açıktır ve karşıt fikirleri değerlendirir.	,897
Yöneticim müşterilere, çalışanlara ve iş arkadaşlarına karşı samimi ve açık davranışlar sergiler.	,883
Yöneticim, farklı düşünceler arasında ilişki ve bağlantılar oluşturur.	,883
Yöneticim verilen kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	,875
Yöneticim etkileşim içinde olduğu yapıların işleyişine göre hareket eder.	,856
Yöneticim her ortama ve kültüre rahatça ayak uydurur.	,836
Yöneticim, ortak değerlere ve inançlara sahip olmanın önemini vurgular.	,820
Yöneticim, kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini heyecanla paylaşır.	,806
N	185
Açıklayıcılık Yüzdesi:	80,156
Cr. Alfa (%):	,975
KMO Değeri:	,955
Bartlett Manidarlık:	,000

Yaklaşık Ki-Kare:	2602,199

15 ifade, "Algılanan Rol" ve "Rol Ötesi" olmak üzere 2 boyuttan oluşan "Bireysel İş Performansı" ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %68 olarak tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Bireysel İş Performansı Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Bireysel İş Performansı	**Madde Ağırlığı**
Faktör 1: Algılanan Rol Performansı (Boyut Açıklayıcılığı=%40,040/Cr. Alfa=,935)	
Üstüme düşen birim ve takım hedeflerimize ulaşırım.	,819
İşimin kalitesiyle standartlara fazlasıyla ulaşırım.	,812
Çalışma arkadaşlarıma göre iş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	,798
İşimde rakiplerime göre daha başarılıyım.	,785
En az kaynakla en fazla işi yaparım.	,775
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,742
Yaptığım işin olumlu sonuçları üzerinde, bireysel etkim yüksektir.	,740
İş tanımımda belirlenmiş görev ve sorumlulukları karşılarım.	,729
Bu kurumun başarısında olumlu bir fark yaratıyorum.	,724
Eskisine göre, çalıştığım işyerinde daha üretkenim.	,577
Faktör 2: Rol Ötesi Performans (Boyut Açıklayıcılığı=%27,978/Cr. Alfa=,896)	
Kurumumu ve bölümümü daha başarılı yapacak yollar bulurum.	,833
Bölümümün toplam kalitesini artıracak yenilikçi önerilerde bulunurum.	,814
Kurumumu potansiyel sorunlardan ve karşılaşacağı engellerden korurum.	,763
İşimin verimliliğini artıracak yollar kullanırım.	,751
İş performansım kurumumun karlılığı üzerinde etkilidir.	,595
N	180
Açıklayıcılık Yüzdesi:	68,018
KMO Değeri:	,940
Bartlett Manidarlık:	,000
Yaklaşık Ki-Kare:	1642,301

8 ifadeden oluşan "Algılan Kurum Yenilikçiliği" ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %69 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Algılanan Kurum Yenilikçiliği Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Algılan Kurum Yenilikçiliği	**Madde Ağırlığı**
Kurumum piyasaya yeni ürünler sunar ve pazar eğilimlerini yönlendirir.	,795
Kurumum yeni teklif, hizmet ve ürünlerle müşterisini şaşırtır.	,790
Kurumum sektörde ve kendi kategorisinde öncüdür.	,768
Kurumum gelişen ve ileriye bakan bir şirkettir.	,763
Kurumum yaklaşımlarıyla piyasayı etkiler ve değiştirir.	,758
Kurumum sürekli olarak yeni fikirler geliştirir.	,721
Kurumum dinamik bir yapıya sahiptir.	,715
Kurumum kendi alanında oldukça yaratıcıdır.	,704
N	185
Açıklayıcılık Yüzdesi:	69,690
Cr. Alfa (%):	,927
KMO Değeri:	,954
Bartlett Manidarlık:	,000
Yaklaşık Ki-Kare:	3311,143

Değişkenlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0.90 ve üzerinde olup ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmış, değişkenlerin ortalamaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 4'de gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testiyle analiz edilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Açık ve İlişki Odaklı Liderlik	*3,13*	*1,18*				
2. Psikolojik Sermaye	*3,83*	*0,74*	**,51**			
3. Algılanan Rol Performansı	*3,87*	*0,74*	**,39**	**,70**		
4. Rol Ötesi Performans	*3,77*	*0,85*	**,42**	**,72**	**,84**	
5. Kurum Yenilikçiliği	*2,88*	*0,97*	**,68**	**,54**	**,46**	**,52**

Görülen korelasyonların tümü p< 0.01 değerinde anlamlı, n=172

Değişkenler arasındaki pozitif ilişkiler birinci hipotezimizi desteklemektedir. Ayrıca değişkenler arasında yüksek derecede korelasyon olması, bu kavramlar arasında neden-sonuç ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Açık ve ilişki odaklı liderliğin psikolojik sermaye aracılığıyla bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem kullanılarak Tablo 5'te aktarılmaktadır. İlk basamakta (Model 1), bağımsız değişkenin ara değişken olan Psikolojik Sermaye üzerindeki etkisi, ikinci adımda ise bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri sınanmıştır (Model 2, 4 ve 6). Ara değişken testinin üçüncü basamağında ise, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi analize ara değişken olan Psikolojik Sermaye katılarak ve bağımsız değişkenin etkisinin azalması sınanarak (Model 3, 5 ve 7) test edilmiştir.

Tablo 5: Açık ve İlişki Odaklı Liderlik Bağımsız Değişken, Psikolojik Sermaye Ara Değişken Olmak Üzere Bağımlı Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri

	Bağımlı Değişkenler						
	Psikolojik Sermaye	Algılanan Rol Performansı		Rol Ötesi Performans		Kurum Yenilikçiliği	
	Model 1	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**	**Model 5**	**Model 6**	**Model 7**
Açık Liderlik	.327***	.243***	.011	.312***	.047	.570***	.437***
	(.042)	(.043)	(.041)	(.050)	(.045)	(.046)	(.052)
Psikolojik Sermaye			.662***		.797***		.408***
			(.064)		(.070)		(.080)
Düz. R²	*.26*	*.15*	*.47*	*.18*	*.53*	*.46*	*.53*
F	*60,179*	*31,804*	*75,359*	*39,161*	*97,455*	*152,136*	*93,278*
P	***	***	***	***	***	***	***
N	*172*	*181*	*170*	*181*	*170*	*180*	*168*

****p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde*

Açık ve ilişki odaklı liderliğin dolaylı olarak, psikolojik sermaye aracılığıyla bireysel iş performansının alt boyutları olan algılanan rol performansını ve rol ötesi performans üzerinde etkili olduğu bulunmuş, ikinci hipotezimiz desteklenmiştir. Diğer taraftan, Model 7'de açık ve ilişki odaklı liderliğin etkisinin azalması nedeniyle kurum yenilikçiliği üzerinde psikolojik sermayenin kısmen aracılık etkisi olduğu gözlenmiştir.

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çağımızda kurumlar, rekabet avantajı sağlayabilmek için, sistematik bir şekilde yeni yöntem ve yaklaşımlar geliştirmektedir. Kullanılan inovatif yöntemlerin başında Ür-Ge, ürün, hizmet ve süreçlerin yenilenmesi gelmektedir. Bilgi toplumu ile beraber paradigmaları değiştiren örgütsel iletişim ve sosyal ağlar, yeni çağdaki yönetim yaklaşımlarında da kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışanların olumlu davranışlarının ve psikolojik sermayelerinin artmasında da etkili olan açık ve ilişki odaklı bir liderlik yaklaşımının, bu sayede iş görenlerin hem işle alakalı performansları hem de rollerinin ötesinde (proaktif) davranışlar geliştirmelerinde etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlar samimi, dürüst ve karşılıklı ilişki kuran yöneticiler sayesinde olumlu yönde güçlenmekte ve kuruma katkıda bulunma istekleri artmaktadır. Bunun yanında, bu tarz bir liderlik yaklaşımının kurumun yenilikçiliği ve

girişimciliğinin algılanmasında da etkili olduğu görülmektedir. Hatta kurumun yenilikçiliğine, çalışanların da kendi psikolojik sermayelerini geliştirerek katılımında, açık ve ilişki odaklı bir liderlik yaklaşımın çok büyük etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

7. KAYNAKLAR

Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations, ed. R.J. Stenberg, Handbook of Creativity, Cambridge University Press

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173–1182.

Brown, J. ve Isaacs, D. (1996) Conversation as a Core Business Process, *The Systems Thinker*, December 1996/January 1997

Brown, J., Isaacs, D., Vogt, E. Margulies, N. (2002) Conversation as a Core Business Process, *The Systems Thinker*, November 2002

Koçak, S. (1996), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kunz, W., Schmitt, B. ve Meyer, A. (2011). "How does perceived firm innovativeness affect the

consumer?", Journal of Business Research, 64, ss. 816-822.

Li, Charlene (2010). *Open Leadership - How Social Technology Can Transform the Way You Lead*, Jossey-Bass - A Wiley Imprint.

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, 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, J. Organiz. Behav. 27, 387–393

Luthans, F., Youssef ve Avolio (2007) *Psychological Capital: Developing the Human Capital Edge*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Sigler, T.H. ve C.M. Pearson (2000). "Creating an empowering culture," Journal of Qua. Management, 5, ss. 27–52.

Tiwana, A. (1999). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Uslu, T. (2012) "KOBİlerde Dikey Örgütsel İletişimin Ar-Ge, Yenilikçilik, Kurumsallaşma ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi", *8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı*, ed. Müge İşeri, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 182, ISBN: 978-605-4233-96-0, ss. 25-30

Welbourne, T. M., Johnson, D. E. ve Erez, A. (1998). "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure", Academy of Management Journal, 41, ss. 540-555.

West, M.A. (1996) "Innovation in Top Management Teams", *Journal of Applied Psychology*, 81(6)

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M.A. ve Werner, J. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship for understandign managerial trustworthy behavior", Academy of Managemet Review, 23(3), ss. 513-530.

Williams, L. ve Anderson, S. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Group Behaviors", Journal of Management, 17, ss. 601-617.

24. OTURUM

Örgüt Teorisi Araştırmaları

Yönetim ve Organizasyon Araştırmalarında Törensel, Nitelikli ve Kusurlu Görgülcülük Anlayışları: Ölçek Geliştirmeye ve Açıklamaya Dönük Bir Araştırma
Meryem Derya YEŞİLTAŞ, Esengül İPLİK, Ali DANIŞMAN, Şükrü ÖZEN

Örgüt Araştırmalarına Yaklaşımlarda Coğrafya ve Zaman: Kuzey Amerika ve Avrupa Örgüt Araştırmaları İçin Tarihsel ve Karşılaştırmalı Bir İnceleme
Serkan DİRLİK, Tuncer ASUNAKUTLU

Türk Yönetim/Örgüt Yazınında Örgüt Kuramı Çalışma Alanı: 2002-2013 Yılları Arası Kongre ve Çalıştay Bildirileri Üzerine Bir Değerlendirme
Yücel TÜRKER, Akansel YALÇINKAYA

Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Ağ Analizi ile İncelenmesi: Journal of Organizational Behavior Dergisi Örneği
Ercan TURGUT, Memduh BEĞENİRBAŞ

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ARAŞTIRMALARINDA TÖRENSEL, NİTELİKLİ VE KUSURLU GÖRGÜLCÜLÜK ANLAYIŞLARI: ÖLÇEK GELİŞTİRMEYE VE AÇIKLAMAYA DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA

Meryem Derya YEŞİLTAŞ, Çukurova Üniversitesi, mdyesiltas@cu.edu.tr
Esengül İPLİK, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, eseniplik@osmaniye.edu.tr
Ali DANIŞMAN, Çukurova Üniversitesi, adanis@cu.edu.tr
Şükrü ÖZEN, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, sozen@ybu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye'deki yönetim ve örgütler yazınında görgül araştırma türlerinin çeşitli nitelikler açısından nasıl sınıflandığı, görgül araştırma türlerinin yoğunlaştığı konular, yayınlandıkları dergiler, akademik ünvanlar ve üniversite grupları açısından sergiledikleri dağılım belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri tabanında taranan yönetim ve organizasyon konularını içeren dergilerde 2007-2012 yılları arasında yayınlanmış olan görgül araştırmalar geliştirilen bir ölçek ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Türkiye'deki yönetim ve örgütler yazınında görgül araştırmaların geliştirilen ölçeğe göre nitelikli, törensel ve kusurlu şeklinde üç gruba ayrılabildiği, ve bu görgül araştırma türlerinin araştırmanın yayınlandığı dergiye ve alana göre farklılaştığı görülmektedir. Diğer yandan, törensel görgülcü niteliğindeki araştırmaların belirgin bir şekilde yaygın olduğu dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Görgülcülük, Törensel görgülcülük, Yönetim ve Organizasyon araştırmaları, Türkiye'de Yönetim yazını

1. GİRİŞ

Türkiye'de yönetim ve organizasyon alanı, diğer işletme disiplinlerinde olduğu gibi 1950'li ve 1960'lı yıllarda Amerikan İşletme okullarının kurulmasının sonrasında ayrı bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Alandaki araştırma ve yayın faaliyetlerinde özellikle ilk dönemlerde, yabancı yazını aktarma eğiliminin egemen olduğu ve veri temelli araştırma yapmaktan uzak durulduğu görülmektedir. Yönetim alanının gelişimini inceleyen araştırmalar, daha çok uygulamaya dönük tekniklere yönelik çeşitli kavram ve modellerin ithal edildiği (Heper ve Berkman, 1979; Berkman, 1987; Üsdiken ve Pasadeos, 1992a; Üsdiken, 1996; Üsdiken, Selekler ve Çetin, 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, 1992b; Üsdiken ve Erden, 2001; Özen, 2002) bir ortamın varlığına işaret etmektedir. Yine bu araştırmalar doğrultusunda, Türkiye'deki yayın anlayışının 1980'lerin sonuna kadar büyük ölçüde durağan bir görüntü sergilediği ve 1990'lı yıllardan itibaren görgül araştırmalara doğru bir değişim geçirdiği görülmektedir (Üsdiken vd., 1998: 59; Üsdiken ve Erden, 2001: 2; Erdemir, 2009: 7; Üsdiken ve Wasti, 2009: 5).

Yönetim alanındaki akademik faaliyetlerde 1990 ve sonrasında yaşanan en belirgin değişim makale türünde olmuş ve veri temelli araştırmaların sayısında alanın ilk oluşum yıllarına göre dört kat artış gerçekleşmiştir (Üsdiken ve Erden, 2001: 23). Bu artışa rağmen görgül araştırmaların yöntem (Özen, 2001) ve zayıf kuramsal temeller üzerine kurulu olma (Özen, 2002; Üsdiken ve Erden, 2001: 24) gibi niteliksel sorunlar barındırdığı dikkat çekmektedir. Örneğin, Özen'e (2002) göre, kuramsal model ve katkı kaygısı taşımadan, pozitivist bilim anlayışının törensel bir biçimde sergilendiği "törensel görgülcülük" anlayışı yaygınlık kazanmaktadır. Ancak, törensel görgülcülük anlayışının şimdiye dek işlemsel hale getirilerek yazınımızda ne ölçüde yaygın olduğu görgül olarak araştırılmamıştır. Bu çalışmanın temel amacı, törensel görgülcülük anlayışını işlemsel olarak tanımlamak, diğer görgülcülük

anlayışlarından farklılığını ortaya koymak ve geliştirilen bir ölçek aracılığıyla, farklı görgülcülük anlayışlarının, yönetim ve organizasyon alt alanları, dergiler ve akademik kariyer aşamaları arasındaki dağılımlarını belirlemektir.

Törensel görgülcülük, bilimsel bilgi üretimine katkı sağlamayan, özgün bir araştırma sorusuna ve araştırma modeline dayanmadan yaygın ve baskın pozitivist anlayışın şekil şartlarına uyarak görgül araştırma yapma ve raporlama anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2002). Eğer bir araştırma, bir yandan tüm "şekil şartlarını" taşıyıp, diğer yandan da toplumsal bağlamı analize katarak kuramsal açıdan özgün bir katkı sağlamıyorsa, törensel görgücülük anlayışını yansıtıyor demektir. Törensel görgülcülük anlayışı, alanda görgül araştırmaların sayısının artması ile birlikte, büyük ölçüde Amerikan yazınından türeyen popüler kavram ve kuramların benimsenmesi ve bu olguların Türkiye bağlamında da geçerli olabileceği düşüncesiyle sorgusuz sualsiz kullanılması sonucu ortaya çıkmış, Türkiye'deki olguları açıklamakta yetersiz kalmıştır (Özen, 2002: 7).

Bu şekliyle törensel görgülcülük hem nitelikli görgül araştırmalardan hem de eksik ya da kusurlu sayılabilecek görgül araştırmalardan ayrışacaktır. Nitelikli görgülcülük, ilgili alan yazınıtartışarak belirlenen bir boşluğu, çelişkiyi veya problemi çözmeye yönelik araştırma yapma anlayışına karşılık gelmektedir. Bu anlayışı izleyen araştırmalar genellikle, toplumsal bağlamı da göz önünde bulunduran özgün araştırma soruları ve hipotezler geliştirirler ve bu hipotezleri uygun yöntemsel yaklaşım ve araçlarla sınamaya çalışırlar.. Nitelikli görgül araştırmalar, doğal olarak kurgu ve yöntem açısından pek sorun taşımadan alana katkı yapma potansiyeline sahipken, törensel ya da kusurlu görgül araştırmalar yazına katkı, yöntem ya da bulguların sunumu ve yorumlanması açısından sorunlu olabilmektedir. Kusurlu görgülcülük de, belirgin bir amacı, kuramsal modeli ve hipotezleri olmayan, basit analiz teknikleri kullanılmış, geçerlilik-güvenirlik testi hiç yer almayan ya da sağlıklı yapılmamış olan araştırmaları kapsamaktadır. Bu tür görgül araştırmalar, genelde yazına bilimsel, kuramsal ya da yöntemsel katkı sağlamaktan uzaktır.

Türkiye'deki yönetim ve örgütler yazınının bir araştırma alanı olarak incelendiği önceki çalışmaların sonuçları (Üsdiken ve Erden, 2001; Özen, 2000; Özen, 2002; Erdemir, 2008) genel itibariyle yönetim yazınındaki değişimi, yöntem sorununu ve yazında yaygın olan görgülcülük anlayışının niteliğini ortaya koymaktadır. Ancak, törensel ve kusurlu görgül araştırmalar ile nitelikli sayılabilecek araştırmaların dergiler, alanlar, üniversiteler ve akademik pozisyonlar arasında nasıl bir dağılım gösterdiği bilinmemektedir. Bu çalışma ile görgül araştırmaların bu niteliklere göre nasıl bir dağılım sergilediği anlaşılmaya çalışılacaktır. Çalışmada özellikle aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

1. Görgülcülük türleri çeşitli özelliklere göre kendi aralarında nasıl ayrışmaktadır?
2. Hangi görgülcülük hangi alanda (stratejik yönetim, örgüt teorisi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, uluslararası yönetim, etik, girişmcilik) yoğunlaşmaktadır?
3. Görgülcülük türleri dergilere göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
4. Görgülcülük türleri akademik unvanlara göre nasıl dağılmaktadır?
5. Görgülcülük türleri eski ve yeni üniversite akademisyenleri arasında nasıl bir dağılım sergilemektedir? (1980 ve öncesi; 1981-2006 arası; 2007 ve sonrasında kurulan üniversiteler)

2. VERİ TOPLAMA ve ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında, ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanında taranan ve 2002-2012 yılları arasında elektronik ortamda düzenli olarak yayınlanan Yönetim ve Organizasyon konularını içeren dergilerdeki makaleler incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, 2007-2012

yılları arasında elektronik ortamda düzenli olarak yayınlanan toplam 17 adet dergi tespit edilmiştir. Söz konusu dergilerde 2007-2012 yılları arasında yer alan Yönetim ve Organizasyon alanındaki görgül araştırma içerdiği belirlenen 216 makale araştırmacılar tarafından geliştirilen bir ölçek ile incelenmiştir. Her bir makale, ölçekte, nitelikli, törensel ve kusurlu görgülcülük anlayışını temsil ettiği düşünülen ifadeler (Tablo 1) üzerinden dörtlü Likert ölçeği ("0 - hiç öyle değil", "1 - kısmen öyle", "2- büyük ölçüde öyle" ve "3 - tamamıyla öyle") kullanılarak, iki yazar tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Kodlanan ifadelerin faktörlere dağılımını görmek için Promax rotasyon yöntemiyle Faktör Analizi uygulanmıştır. Araştırma sorularını cevaplamak üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kümeleme Analizi yapılmıştır.

3. BULGULAR

Görgülcülük türlerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir. Ölçekte başlangıçta 36 ifade kullanılmış, ancak yapılan faktör analizi sonucunda, 36 ifadeden 23'ünün özdeğer ve ortak faktör varyans skorları genel olarak kabul edilen değer olan 0,40'ın üzerinde çıkarak Tablo'da görüldüğü şekilde üç boyuta dağılmıştır. 23 ifadeden 11 tanesinin nitelikli görgül anlayışı, 7 tanesinin kusurlu görgül anlayışı ve 5 tanesinin ise törensel görgül anlayışı ölçtüğü ortaya çıkmıştır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %56'dır.

Tablo 1: Faktör Analizi Sonuçları

Farklı Görgülcülük Anlayışlarını Temsil Eden İfadeler	Faktör*		
	Nitelikli	**Kusurlu**	**Törensel**
İlgili literatürdeki teoriler eleştirel bir bakış açısıyla ele alınarak, bir boşluğa, çelişkiye veya probleme dikkat çekilmektedir.	**0,841**	-0,308	-0,306
Kuramsal iddia/ Hipotezler merak uyandırıcı ve özgündür.	**0,819**	-0,199	-0,265
Sonuç bölümünde, araştırma sorusu/Kuramsal iddia/ hipotezler özetlenerek çalışmanın literatüre nasıl katkı yaptığı vurgulanmıştır.	**0,804**	-0,211	-0,204
Çalışmada literatüre "teorik" katkı amaçlanmaktadır.	**0,784**	-0,303	-0,298
Kuramsal iddia/ Hipotezler, teorik, görgül ve mantıksal deliller gösterilerek geliştirilmiştir.	**0,783**	-0,317	-0,050
Sonuç bölümünde, araştırma sonuçları literatürle ilişkilendirilerek tartışılmaktadır ve ileriye yönelik kuramsal öneriler yer almaktadır.	**0,766**	-0,246	-0,167
Çalışmada merak uyandırıcı araştırma sorusu bulunmamaktadır.(-)	**-0,677**	0,149	0,325
Sonuç bölümünde, ulaşılan bulguların ilgili teori için ne anlama geldiği tartışılmamaktadır.(-)	**-0,660**	0,258	0,259
Kuramsal iddia/hipotezlerden önce herhangi bir teorik tartışma ya da hipotezlerle ilişkili bilgi sunulmamaktadır.(-)	**-0,652**	0,177	0,140
İlgili literatür tartışılmadan liste şeklinde verilmiştir. (-)	**-0,651**	0,053	0,220
İlgili literatür, toplumsal bağlamın özellikleri dikkate alınarak tartışılmış, hipotezler geliştirilirken, toplumsal bağlamın özellikleri dikkate alınmıştır.	**0,631**	-0,178	-0,457
Bulgular, araştırma sorusu ve kuramsal iddia/hipotezlere göre sistematik olarak verilmiştir. (-)	0,256	**-0,853**	-0,100
Araştırmanın amacının/araştırma sorusunun hipotez testlerinin ötesinde gereksiz analizler yapılmıştır.	-0,217	**0,761**	0,165
Analizler, araştırmanın amacıyla uyumlu, araştırmanın sorusunu/iddiasını/hipotezlerini test edecek şekilde yapılmıştır.(-)	0,238	**-0,755**	-0,069
Bulgular, araştırmanın amacıyla/araştırmanın sorusuyla/ Kuramsal iddia/ hipotezler ile uyumlu değildir.	-0,110	**0,735**	-0,035

Araştırmada önerilmiş kuramsal bir model ve araştırma sorusu bulunmamaktadır.	-0,186	**0,715**	-0,331
Çalışmada kuramsal bir iddia/ hipotez bulunmamaktadır.	-0,344	**0,706**	0,091
Araştırma, sınanmak üzere önerilmiş Kuramsal iddia/ hipotezler içermemektedir.	-0,196	**0,702**	-0,317
Uluslar arası literatürdeki bulgu ve sonuçlarla paralellik arayışı vardır.	-0,193	-0,041	**0,799**
Uluslararası literatür ile ulusal yönetim ve örgüt olguları arasında benzerlik arayışı vardır.	-0,286	-0,073	**0,709**
Büyük ölçüde uluslararası literatürde geliştirilen bir teorik modelden yararlanılmış ya da model olduğu gibi kullanılmıştır	-0,392	0,060	**0,664**
Sonuç bölümünde, bulguların diğer çalışmaların bulgularıyla örtüşüp örtüşmediği raporlanmıştır.	-0,023	0,009	**0,592**
Çalışmada yer alan görgül araştırmanın amacı, çalışmanın amacı olarak ifade edilmektedir.	-0,486	0,273	**0,577**

* Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği skoru: 0,870 (p< 0,001)

Ölçeğin güvenirliğini saptamak için yapılan Cronbach Alpha analizine göre katsayılar, Tablo 3'te görüldüğü üzere, nitelikli görgül anlayışta 0,906, kusurlu görgül anlayışta 0,855 ve törensel görgül anlayışta 0,716 olmuştur. Bu sonuçlara göre geliştirilen ölçeğin amaçlandığı gibi görgül araştırmaların niteliğinin tespitinde kullanılması açısından güvenilir olduğu görülmektedir. Ayrıca, beklendiği gibi kusurlu ve törensel görgülcülük anlayışları ile nitelikli görgülcülük anlayışı arasından zayıf da olsa anlamlı ve negatif bir korelasyon (-0,296 ve -0,394) bulunmaktadır. Törensel ve kusurlu görgülcülük anlayışları arasında anlamlı bir ilişki olmaması ise yine beklenen bir durumdur. Çünkü, törensel görgülcülük anlayışında kusurlu anlayıştan farklı olarak yöntemsel kusurların olması şart değildir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

	Cronbach Alpha	Ortalama Değer	Standart sapma	Nitelikli	Kusurlu	Törensel
Nitelikli	0,906	0,534	0,594	1		
Kusurlu	0,855	0,620	0,720	-0,296**	1	
Törensel	0,716	1,407	0,764	-0,394**	0,044	1

***P < 0,01; **P < 0,05; *P < 0,10

Görgül araştırmaların niteliğinin araştırmanın yayınlandığı dergi, ilk yazarların unvanı, mensubu olduğu üniversite ve çalışılan konuya göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	F Değerleri		
	Nitelikli	Törensel	Kusurlu
Konu	12,330***	3,421**	4,828***
Dergi	12,731***	9,553***	3,068***
Unvan	1,177	2,616	1,223
Üniversite grupları	3,997**	1,070	1,144

***P < 0,01; **P < 0,05; *P < 0,10

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda görgül araştırmaların niteliğinin araştırmanın yayınlandığı dergi ve araştırma konusuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, üniversite ve unvan açısından ise anlamlı bir farklılık sergilemediği tespit edilmiştir. İncelenen araştırmalar stratejik yönetim, örgüt teorisi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, etik ve girişimcilik olmak üzere yedi gruba ayrılmıştır. Araştırmanın konusu açısından değerlendirildiğinde görgül araştırmanın niteliğinin konuya göre farklılaştığı görülmektedir.

Nitelikli görgül araştırmalar örgüt kuramı konusunda yoğunlaşmaktadır. Kusurlu görgül araştırmalarda etik konusu öne çıkarken, diğer konuların birbirine yakın bir dağılım sergilediği görülmektedir. Törensel görgülcü araştırmalarda ise öne çıkan bir konu bulunmamakta, konular genel bir dağılım sergilerken örgütsel davranış nispeten öne çıkmaktadır. Araştırmanın yayınlandığı dergiler açısından bakıldığında nitelikli görgül araştırmalarda ODTÜ Gelişme ve Yönetim Araştırmaları Dergileri ile diğer dergiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kusurlu ve törensel görgül araştırmalarda ise genel bir dağılım gözlenmekle birlikte öne çıkan bir dergi görülmemektedir.

Tek yönlü varyans analizi ile elde edilen bulgulardaki dağılımı daha iyi görmek amacı ile K-Means Cluster yöntemi ile kümeleme analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda veriler, beklendiği gibi, Tablo 5'te görüldüğü üzere, nitelikli görgül, törensel görgül ve kusurlu görgül olmak üzere üç kümeye ayrılmıştır. 23 araştırma nitelikli görgül, 148 araştırma törensel görgül ve 45 araştırma da kusurlu görgül olarak kümelenmiştir.

Tablo 4: Kümeleme Analizi Sonuçları

	Küme		
	1	2	3
N	23	148	45
Nitelikli	**1,79**	,40	,33
Kusurlu	,09	,41	**1,58**
Törensel	,31	**1,73**	,91

Not: Bütün farklılıkların önem düzeyi 0.01'in altındadır.

Kümelenmiş veriler üzerinden oluşturulan tablolar ile görgül araştırmaların niteliğinin çalışılan konu, araştırmanın yayınlandığı dergi birinci yazarların unvanı, mensubu oldukları üniversite grubuna göre nasıl dağıldığı incelenmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere, örgütsel davranış, stratejik yönetim, girişimcilik ve insan kaynakları yönetimi araştırmalarının çoğunluğunun törensel görgül kümesinde yer aldığı, örgüt teorisi alanında yazılmış üç makalenin de nitelikli araştırma kümesinde olduğu görülmektedir. İş etiği alanında yazılmış 5 makale ise kusurlu görgül kümesinde bulunmaktadır.

Tablo 5: Araştırma Konuları ve Görgül Araştırma Türleri

	Küme			Toplam
	Nitelikli	Törensel	Kusurlu	
Örgüt Teorisi	3	0	0	3
	%100,0	%0,0	%0,0	
Örgütsel Davranış	12	107	21	140
	%8,6	%76,4	%15,0	
Stratejik Yönetim	3	20	8	31
	%9,7	%64,5	%25,8	
İKY	4	14	8	26
	%15,4	%53,8	%30,8	
Uluslararası Yönetim	0	2	0	2
	%0,0	%100,0	%0,0	
İş Etiği	0	0	5	5
	%0,0	%0,0	%100,0	

Girişimcilik	1	5	3	9
	%11,1	%55,6	%33,3	
Ki Kare Değeri	53,187***			

***P < 0,01; **P < 0,05; *P < 0,10

Araştırmanın yayınlandığı dergiye göre yapılan tabloya bakıldığında (Tablo 6), ODTÜ Gelişme ve Yönetim Araştırmaları Dergilerinde incelenen tüm görgül makalelerin nitelikli kümede bulunduğu, TODAİE Amme İdaresi Dergisi'nde yer alan makalelerin % 60 gibi büyük bir oranının yine bu kümede yer aldığı dikkat çekmektedir. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF ve Ege Akademik Bakış başta olmak üzere incelenen dergilerin genelinde törensel görgülcülüğün yaygın olduğu görülmektedir. Dergilerinin genelindeki araştırmaların kusurlu görgül türe dağılımı törensel görgüle dağılımına göre çok daha az, ancak nitelikli görgüle göre biraz daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6: Görgül Araştırma Türleri ve Araştırmanın Yayınlandığı Dergi

	Küme			
	Nitelikli	Törensel	Kusurlu	Toplam
Afyon Kocatepe Üniv. Sosyal Bil. Dergisi	0	4	4	8
	%0,0	%50,0	%50,0	
Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi	0	3	1	4
	%0,0	%75,0	%25,0	
Atatürk Üniv. İİBF Dergisi	3	27	15	45
	%6,7	%60,0	%33,3	
e-Cumhuriyet Üniv. İİBF Dergisi	0	3	6	9
	%0,0	%33,3	%66,7	
Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi	0	19	6	25
	%0,0	%76,0	%24,0	
Doğuş Üniv. Dergisi	1	10	2	13
	%7,7	%76,9	%15,4	
Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1	5	1	7
	%14,3	%71,4	%14,3	
Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi	1	25	3	29
	%3,4	%86,2	%10,3	
Ege Akademik Bakış	1	18	2	21
	%4,8	%85,7	%9,5	
Eskişehir Osmangazi Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi	0	2	1	3
	%0,0	%66,7	%33,3	
İstanbul Ticaret Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi	0	1	2	3
	%0,0	%33,3	%66,7	
İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi	3	12	1	16
	%18,8	%75,0	%6,3	
Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi	0	3	1	4
	%0,0	%75,0	%25,0	
ODTÜ Gelişme Dergisi	3	0	0	3

	%100,0	%0,0	%0,0	
Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniv. İİBF Dergisi	2	12	0	14
	%14,3	%85,7	%0,0	
TODAİE Amme İdaresi Dergisi	6	4	0	10
	%60,0	%40,0	%0,0	
Yönetim Araştırmaları Dergisi	2	0	0	2
	%100,0	%0,0	%0,0	
Ki-Kare Değeri	111,411***			

***P < 0,01; **P < 0,05; *P < 0,10

Araştırmaların ilk yazarlarının unvanlarının bu kümeler açısından dağılımına bakıldığında (Tablo 7), öğretim görevlileri dışında bütün unvanlarda törensel görgülcü araştırmalar daha yüksek oran oluşturmaktadır. Öğretim görevlileri arasında az sayıdaki araştırmanın hiç birisi nitelikli kümede yer almamakta, kusurlu ya da törensel görgülcü kümelerine dağılmaktadır.

Tablo 7: Görgül Araştırma Türleri ve İlk Yazarın Unvanı

	Küme			
	Nitelikli	Törensel	Kusurlu	Toplam
Profesör	3	14	7	24
	12,5%	58,3%	29,2%	
Doçent	8	24	8	40
	%20,0	%60,0	%20,0	
Yrd.Doç.Dr.	5	66	20	91
	%5,5	%72,5	%22,0	
Arş.Gör.Dr	0	2	1	3
	%0,0	%66,7	%33,3	
Öğr.Gör.	0	2	3	5
	%0,0	%40,0	%60,0	
Arş.Gör.	1	11	4	16
	%6,3	%68,8	%25,0	
Diğer	6	29	2	37
	%16,2	%78,4	%5,4	
Ki-Kare Değeri	19,111*			

***P < 0,01; **P < 0,05; *P < 0,10

Görgül araştırmaların niteliğinin araştırmacıların üyesi olduğu kuruma göre incelenmesinde üniversiteler üç gruba ayrılmıştır. Kuruluş yılları açısından ilk araştırmacıların mensubu oldukları üniversite grupları açısında dağılımına bakıldığında, bütün üniversite gruplarında törensel görgülcü araştırmaların belirgin bir şekilde daha yüksek oluşturduğu görülmektedir. Bu durum Özen'in (2002) törensel görgülcülüğün egemen olduğu araştırmaların sayısının, üniversite türünden bağımsız olduğu, hem eski hem de yeni üniversitelerde görülebildiği savını destekler niteliktedir.

Tablo 6: Görgül Araştırma Türleri ve Üniversite Grupları

	Küme			
	Nitelikli	Törensel	Kusurlu	Toplam
1980 ve öncesi	11	49	21	81
	%13,6	%60,5	%25,9	
1981-2006	7	80	17	104
	%6,7	%76,9	%16,3	
2007 ve sonrası	0	13	6	19
	%0,0	%68,4	%31,6	
Diğer	5	6	1	12
	%41,7	%50,0	%8,3	
Ki-Kare Değeri	21,420**			

***P < 0,01; **P < 0,05; *P < 0,10

4. SONUÇ

Çalışmada Türkiye'deki yönetim ve örgütler yazınında görgül araştırmaların çeşitli niteliklere göre nasıl ayrıştığı, hangi görgülcülük türünün hangi konularda yoğunlaştığı, yayınlandıkları dergiler, akademik unvanlar ve üniversite grupları açısından nasıl bir dağılım gösterdiği sorularına cevap aranmıştır.

Bu amaçla, incelenen makalelerde hakim olan görgülcülük anlayışını belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirilmiş, ULAKBİM kapsamında yönetim ve organizasyon konularını içeren dergilerde 2007-2012 yılları arasında yayınlanmış olan görgül araştırmalar üzerinde yapılan analizler sonucunda, alana kuramsal katkı sağlama kaygısı taşımayan törensel görgülcülük anlayışının nitelikli görgülcülük ve kusurlu görgülcülük anlayışından daha yaygın olduğu, görgül araştırma türlerinin araştırmacının unvanı ve çalıştığı üniversiteye göre farklılaşmazken, konusu ve yayınlandığı dergi açısından farklılık taşıdığı belirlenmiştir. Ayrıca az sayıda nitelikli çalışmanın belirli dergilerde yoğunlaştığı, törensel ve kusurlu görgül çalışmaların ise Türkiye genelindeki çok sayıda dergide yaygın olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

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.

Berkman, Ü. (1987), "Amme İdaresi'nde yayımlanan makaleler ve Türk Yönetim Bilimi", Amme İdaresi Dergisi, 20(4): 19-42

Erdemir, E. (2009), "Türkiye'de Yönetim/Örgüt Alanının Gelişimi", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1): 7-12.

Erdemir, E. (2008), "Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 397-403.

Heper, M. ve Berkman, Ü. (1979), "Administrative Studies in Turkey: A General Perspective", International Social Science Journal, 31: 305-327.

Özen, Ş. (2002), "Türkiye'de Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törensel Görgülcülük Sorunu" Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2): 187-213.

Özen, Ş. (2001), "Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme", Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(1): 89-118.

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. (2002), "1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 91-112.

Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001), Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim**.** Amme İdaresi Dergisi, 34 (4): 1-31.

Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992a), "Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını", Amme İdaresi Dergisi, 26(2), 73-93.

Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992b), "Türkiye'de Yayımlanan Yönetimle İlgili Veri Temelli Makalelerde Yöntem", ODTÜ Gelişme Dergisi, 19(2), 249-266.

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. ve Wasti, S. A. (2009), "Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey", 1970–1999. Organization Studies. 30(10): 1-20.

Üsdiken, B. (1996), "Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia", International Studies of Management & Organization, 26(3), 33-46.

ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINA YAKLAŞIMLARDA COĞRAFYA VE ZAMAN: KUZEY AMERİKA VE AVRUPA ÖRGÜT ARAŞTIRMALARI İÇİN TARİHSEL VE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Serkan DİRLİK, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, sdirlik@mu.edu.tr
Tuncer ASUNAKUTLU, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, atuncer@mu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, farklı coğrafyada yayın hayatlarını sürdüren örgüt araştırmaları konusundaki öncü iki derginin zaman içerisindeki evrimlerini de hesaba katarak bibliyometrik analiz aracılığıyla örgütsel araştırmalara yaklaşımsal farklılıklarının kapsamını karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirmektir. Çalışma, örgüt araştırmaları için belirtilen 'Atlantik'in iki kıyısı" ayrımının zaman içerisindeki evrimini sorgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Karşılaştırmalı örgüt araştırmaları, atıf analizi, ortak atıf analizi.

1. ARAŞTIRMA SORUSU

Araştırmanın temel amacı farklı coğrafyalarda o coğrafyadaki yaklaşım tarzını da yansıtarak üretilen örgütler ve yönetim bilgisindeki temel yönelimlerin zaman içerisindeki gelişimini tarihsel olarak karşılaştırmalı bir şekilde incelemektir. Birçok kez ifade edilen ve bazı nicel incelemelerle de desteklenen Kuzey Amerika ve Avrupa'daki örgüt araştırmalarındaki yaklaşımsal farklılıkların (Kassem, 1976; Üsdiken ve Pasadeos, 1995; Koza ve Thoenig, 1995; March, 2007), bu coğrafyalara özgü iki örgüt araştırmaları dergisinin yayın hayatlarına başladıkları yıldan 2010 yılına kadar nasıl seyir aldığını dönemsel kıyaslamalarla incelemek bu çalışmanın temel sorunsalıdır. Belirtilen amaç ve sorunsal temelinde araştırmanın sorusu, zaman içerisinde farklı coğrafyalardaki üretilen örgüt(ler) bilgisinde, temel referans çerçeveleri açısından bir benzeşmeye doğru gelişim görülmekte midir yoksa başından itibaren kendilerine has özellikleri ile şekillenme eğilimi devam etmekte midir şeklinde ifade edilebilir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmanın kapsamı, farklı coğrafyalarda üretilen örgütler ve yönetim bilginin zaman içindeki evrimidir. March'a göre (2007: 10), bir akademik disiplinin tarihi onun farklı zaman evrelerine yerleşiktir ve bu zaman evreleri farklı bölgeleri farklı biçimlerde etkiler. March (2007), 1945 yılından sonraki örgüt çalışmalarında tarihsel açıdan önemli olaylar sonrasında disiplinin coğrafya ve zaman açısından nasıl farklı refleks ürettiğini değerlendirdiği çalışmasında, örgüt çalışmaları disiplini açısından Avrupalı örgüt bilimcileri ile Kuzey Amerikalı örgüt bilimcilerinin farklı yaklaşımlara sahip olduklarını belirtir. Augier vd. (2005: 92) de Kuzey Amerikalı örgüt bilimcileri ile Avrupalı örgüt bilimcileri açısından otonom kümeleşmelerinin varlığını, Koza ve Thoenig de (1995: 2), her iki taraf için geleneklerin birbirinden bağımsız oluşunu belirtir. Kuzey Amerika'yla Avrupa arasında örgüt çalışmalarına yaklaşım farklılığının kapsamı için belirtebilecek öncü çalışmalardan biri Kassem'in çalışmasıdır (Üsdiken, 1995; Baum, 2011). Özellikle 1960'lar açısından Kassem (1976: 52-57) 'Atlantik'in iki kıyısını' karşılaştırırken, Amerikan yaklaşımın mikro yaklaşım, Avrupalı yaklaşımın ise makro olduğunu, çalışma alanı ağırlığı açısından birincisinin örgütsel psikoloji iken, diğerinin örgütsel sosyoloji olduğunu, birincisinde odak örgüt içerisinde birey iken ikincisinde odağın bir bütün olarak örgüt olduğunu, birincisinin daha işlevsel iken, ikincisinin daha yapısal olduğunu ve ideoloji açısından birincisinin uyum esaslı iken, diğerinin çatışma esaslı olduğunu belirtmiştir. Kassem'in bu değerlendirmelerine destek olabilecek nitelikte bir çalışma Üsdiken ve Pasadeos'un (1995) çalışmasıdır. 1990-1992 yıllarında Administrative Science Quarterly (ASQ) ve Organization Studies (OS) dergilerinde yayınlanan makaleler için yaptıkları bibliyometrik

analizde, yazarlar, Kuzey Amerikalı örgüt bilimcileri ile Avrupalı örgüt bilimcilerinin ASQ ve OS'deki araştırmalarında benimsedikleri merkezi kuramlaştırma çatılarının ve bakış açılarının birbirinden neredeyse tümüyle farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu ayrıma karşı çıkanlar da bulunmaktadır. Örneğin, Holt ve den Hond (2013: 1595), "Atlantik'in iki kıyısı" ayrımının verimli bir ayrım olmadığını, ampirik olarak da artık doğru olmadığını ve bu ayrımın yetersiz olduğu belirterek, iki yakadaki örgüt bilimcilerinin benzer özellikleri paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu görüşe görgül bulgular ile destek sağlayan bir çalışma Baum'un çalışması (2011) belirtilebilir. Örgüt kuramı disiplini açısından farklı yaklaşımsal özelliklere sahip üç önemli kitaba[2] yapılan atıfları incelediği çalışmasında Baum (2011: 1677), bu eserlere verilen atıfların coğrafi dağılımının pratik olarak fark edilebilir olmadığını ve Kuzey Amerika-Avrupa kampı ayrımının birçok dergi ve yazar açısından anlamını yitirdiğini belirtmiştir. Bu kapsamda, bu araştırma 'Atlantik'in iki kıyısı' ayrımının geçersiz olduğunu belirten yaklaşımı haklı kılacak bir değişim olup olmadığını değerlendirmek için tasarlanmıştır.

3. YÖNTEM ve VERİ

Araştırma literatür taraması araştırması olup, analiz yöntemi bibliyometrik yöntemdir. Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınlardan elde edilmiş kaynakça verisinin toplanması, işlenmesini ve analizini belirtir (Verbeek vd., 2002: 181). Bibliyometrik analiz temelli yaklaşım belirli bir alandaki araştırmaların değerlendirilmesi açısından nesnel bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Acedo ve Casillas, 2005). Bibliyometrik analiz, çeşitli yöntemleri içerir. Genellikle atıf ve ortak atıf analizi olarak gruplandırılır. Atıf analizi, atıfların doğrudan sayılmasına dayanır. Ortak atıf analizi ise, dokümanlar arasındaki veya doküman setleri arasındaki ortaklığın bir ölçümü olarak çiftleştirilmiş atıfları kullanır (Charvet vd., 2008: 48)[3]. Atıf analizi yöntemi, bilimsel toplulukların ilgi ve algılarını nesnel olarak değerlendirmek için kullanılan bir yöntem olarak da tanımlanmıştır (Griffith vd., 2008). Araştırmanın temel sorusunu yanıtlayabilmek için iki farklı coğrafyayı temsilen alanın öncü dergilerden Kuzey Amerika için Administrative Science Quarterly ve Avrupa için ise Organization Studies dergisidir (bkz. Augier, vd. 2005: 88; Üsdiken, 1995, Üsdiken ve Pasadeos, 1995; Tsoukas vd., 2003: 1004). Araştırmanın veri ve yöntem bölümde belirtilen dergilerin seçim mantığı tartışılarak bu dergilerin yayın hayatlarına başladıkları yıldan (ASQ: 1956; OS: 1980) 2010 yılına kadar toplam yayınlanan makale sayıları ve bu makalelere ait toplam atıf sayıları belirtilmiştir.[4]

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları iki başlık halinde sunulmuştur. İlk başlık atıf analizi başlığı olup, bu başlık altında iki derginin dönemler itibariyle en fazla atıf alan çalışmalar sunulmuştur. Administrative Science Quarterly dergisinin 1956-1979 dönemi tek bir dönem olarak ele alınmıştır. Bu döneme ait atıf ve ortak atıf analizi, ilgili dönemi değerlendiren Daft (1980) çalışması ile birlikte tartışılarak ele alınmıştır. Her iki dergi için ortak dönemler 1980-1989,

[2] Clegg vd. (Ed.-1996) Sage Handbook of Organization Studies, Baum (Ed.-2002) Blackwell Companion to Organizations, Tsoukas, H. ve C. Knudsen. (Ed.- 2003) Oxford Handbook of Organization Theory.

[3] Bibliyometrik analiz kapsamında, atıf analizi ve ortak atıf analizini birlikte alan örnek çalışmalar için bkz. Ramos-Rodriguez ve Ruíz-Navarro (2004); Üsdiken ve Pasadeos (1995).

[4] Dergilerde yayınlanan makalelerin referansları elde edilirken Web of Science veri tabanında dergi ismi belirtilerek sonuç dökümü yapılmıştır. Daha sonra bu dökümlerden makaleler derginin ilgili sayısı kontrol edilerek seçilmiş ve sadece makalelerin yer aldığı bir liste oluşturulmuştur. Veri tabanının sağladığı çıktı raporları sayesinde seçilmiş makalelere ait referanslar text dosyası formunda kaydedilmiştir. Microsoft Excel aracılığıyla açılan text dosyalarında her bir makalenin atıfları ayrıştırılmış ve ortak bir veri seti türetilmiştir. Organization Studies dergisinin 1980 yılına ait çıktı raporları Web of Science veri tabanında olmadığı için bu yıla ait veriler tek tek bu yılda yayınlanan makalelerden edinilmiştir. Yine Web of Science kayıtları 1980'den itibaren edinildiği için Administrative Science Quarterly dergisine ait 1956'dan 1980'e kadar olan atıf verileri de tek tek ilgili yıllarda ve sayılarda yayınlanmış makalelerden edinilmiştir.

1990-1999 ve 2000-2009 şeklindedir. Bu dönemler açısından atıflar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. İkinci başlık da ortak atıf analizi[5] başlığı olup belirtilen dönemler açısından ortak atıf analizlerinin sonucu oluşan ağların çizimi ile yapılarak ortak atıf ağ kümelerinin kapsamı tartışılmıştır.

5. KATKI

Bu araştırmada Kuzey Amerika ve Avrupa örgüt çalışmalarının önemli dergileri olarak ifade edilen Administrative Science Querterly ve Organization Studies dergilerinin yayın hayatlarına başladıkları zamandan bu yana yayınlanmış makalelerin atıfları ve ortak atıf ağları karşılaştırılarak incelenmiştir. Belli zaman kesitinde iki dergiyi karşılaştıran çalışma (Üsdiken ve Pasadeos, 1995) olmasına, kavramsal olarak Amerikan ve Avrupalı örgüt bilimcilerin yaklaşım farklılıklarını değerlendiren çalışmalar (örn. Kassem, 1976; Koza ve Thoenig, 1995; March, 2007) olmasına, alandaki önemli kitaplara yapılan atıflar üzerinden örgüt çalışmalarına Avrupalı ve Amerikalı yaklaşımların durumu değerlendirilen çalışma (Baum, 2011) olmasına, belirtilen iki derginin kendi içlerindeki tarihsel seyirdeki değişimi inceleyen çalışmalar (örn. OS'nin 30. yılı için 2010 haziran ayı özel sayısındaki çalışmalar; Daft, 1980) olmasına, alandaki önemli dergilerden hareketle ortak çalışmalar üzerinden işbirliği ağlarını değerlendiren çalışma (Acedo vd., 2006) olmasına rağmen, bu çalışmada ele alındığı şekilde belirtilen iki derginin yayın hayatlarının başlangıcından 2010 yılına kadar, farklı dönemler açısından kıyaslama yapılarak hakim yaklaşımları tarihsel olarak değerlendiren bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bu çalışmadaki girişimin, hem tarihsel süreçte üretilen örgüt(ler) bilgisine temel yaklaşımların nasıl geliştiğini ortaya koyması hem de alan açısından 'Atlantik'in iki kıyısı' ayrımına yaklaşımdaki farklılığa yeni değerlendirme sunması açısından yazına katkısı söz konusudur.

KAYNAKÇA

Acedo, F. J., J.C. Casillas. 2005. Current paradigms in the international management field: An author co-citation analysis. ***International Business Review***, 14(5): 619–639.

Acedo, F. J. C. Barroso, C. Casanueva ve J. L. Galán. 2006. Co-authorship in management and organizational studies: An empirical and network analysis. ***Journal of Management Studies,*** 43(5): 957-983.

Augier, M., J. G. March ve B. N. Sullivan. 2005. Notes on the evolution of a research community: Organization studies in anglophone North America, 1945-2000. ***Organization Science***, 16(1): 85-95.

Baum, J. A. C. 2011. European and North American approaches to organizations and strategy research: An Atlantic divide? Not., ***Organization Science***, 22(6): 1663-1679.

[5] Yazar çiftlerine sırasıyla kaçar kere aynı anda atıfta bulunulduğunu tespit etmek üzere Visual Studio .NET 2008 ortamında C# yazılım dili ile bir program parçacığı geliştirilmiştir. Öncelikle yazarlar ile eserleri alt alta ve yanlarında kendilerine atıfta bulunan eser numarasını gösterir şekilde Microsoft Access 2007 veri tabanına kaydedilmiştir. Geliştirilen yazılım kodu ilk satırdan başlayarak bu satırdaki yazarın eserine atıfta bulunan eser numarasını hafızada tutar. Bu numara sonraki tüm satırlardaki aynı eser numarasına ait kayıtlarla kıyaslanır ve birlikte adı geçen yazar ve eser çifti veri tabanına çıktı verisi olarak yeni bir formatta kaydedilir. Veri tabanındaki bu yeni veri tablosu; birinci yazar, ikinci yazar ve birlikte kaç kez atıfta bulunulduklarını gösteren üç sütundan oluşmaktadır. Giriş verimizdeki mevcut satır ardından gelen tüm satırlar ile kıyaslanarak işlendikten sonra bir sonraki satıra geçilerek işlem tekrarlanır. Birlikte geçen çiftler ilk defa tespit edildiğinde bu formatta yeni bir satır tanımlanarak bir kez beraber atıfta bulunuldukları işlenir. Yazar ve eser çiftleri için daha önceki döngülerde bir kayıt açılmış ise birlikte atıf alma sayıları bir sayı arttırılır. Döngü tüm satırlar birer kez işleme alınarak sonraki satırlar ile kıyaslanana dek tekrar eder. Kıyaslama için referans alınan mevcut satırın üzerindeki kayıtlara geri dönülmemesi çiftlerin ters sırada tekrar kayda alınmamasını garantilemiş olur. Döngüler tamamlandığında elde edilen veriler aynı formatta Microsoft Excel programına aktarılıp birlikte atıf alma sayılarına göre sıralanarak değerlendirmeye hazır hale getirilmiştir.

Baum, J. A. C. (Ed.). 2002. ***Blackwell Companion to Organizations***. Blackwell, Oxford, UK.

Charvet, F. F., M.C. Cooper ve J. T. Gardner. 2008. The Intellectual structure of supply chain management: A bibliometric approach. ***Journal of Business Logistics***. 29(I): 47-73.

Clegg, S. R., C. Hardy ve W. Nord. (Ed). 1996. ***Handbook of Organization Studies***. Sage, London.

Daft, R. L. 1980. The evolution of organization analysis in ASQ, 1959-1979. ***Administrative Science Quarterly,*** 25(4): 623-636.

Griffith, D. A., S. T. Çavuşgil ve S. Xu. 2008. Emerging themes in international business research, ***Journal of International Business Studies***. 39: 1220–1235.

Holt, R., F. den Hond. 2013. Sapere Aude. ***Organization Studies***, 34(11): 1587-1600.

Kassem, M. S. 1976. Organization theory: American and European styles. ***International Studies of Management & Organization***, 6(3): 46-59.

Koza, M. P., J. C. Thoenig. 1995. Organizational theory at the crossroads: Some reflections on European and United States approaches to organizational research. ***Organization Science***, 6(1): 1-8.

March, J. G. 2007. The study of organizations and organizing since 1945. ***Organization Studies***, 28(1): 9-19.

Organization Studies (2010), 30th Anniversary Special Issue, 31(6).

Ramos-Rodríguez, A.-R.; J. Ruíz-Navarro. 2004 Changes in the intellectual structure of strategıc management research: A Bibliometrıc study of the strategic management journal, 1980-2000. ***Strategic Management Journal***, 25(10): 981-1004.

Tsoukas, H., R. Garud ve C. Hardy. 2003. Continuity and change for organization studies. ***Organization Studies***, 24(7): 1003-1014.

Tsoukas, H. ve C. Knudsen. (Ed). 2003. The ***Oxford Handbook of Organizational Theory: Meta-Theoretical Perspectives***. Oxford University Press, Oxford, UK.

Üsdiken, B. 1995. Örgüt kuramında yeni yol ayrımları: Kuzey Amerika, Avrupa ve Türkiye, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, c. 1., ss. 97-110. Ankara: TODAİE.

Üsdiken, B., Y. Pasadeos. 1995. Organizational analysis in North America and Europe: A comparision of co-citation networks. ***Organization Studies***, 16(3): 503-524.

Verbeek, A., K. Debackere, M. Luwel ve E. Zimmermann. 2002. Measuring progress and evolution in science and technology - I: The multiple uses of bibliometric indicators, ***International Journal of Management Reviews***, 4(2): 179–211.

TÜRK YÖNETİM/ÖRGÜT YAZININDA ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞMA ALANI: 2002-2013 YILLARI ARASI KONGRE VE ÇALIŞTAY BİLDİRİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Yücel TÜRKER, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, yturker@ogu.edu.tr
Akansel YALÇINKAYA, Anadolu Üniversitesi, ayalcinkaya@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye'de örgüt kuramı çalışma alanının 2002-2013 yılları arasında nasıl bir görünüme sahip olduğu; Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre ve Örgüt Kuramı Çalıştayı bildirileri bağlamında ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, söz konusu bu görünümü ortaya koyabilmek için 2002 yılından itibaren gerçekleştirilmiş olan 12 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiri kitabı ve 2010 yılından itibaren gerçekleştirilmiş olan 5 Örgüt Kuramı Çalıştayı bildiri kitapları araştırma kapsamında incelenmiştir. Bu incelemede, bahse konu bildiri kitaplarındaki örgüt kuramları (koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel ekoloji kuramı, yeni kurumsal kuram, işlem maliyeti kuramı, vekalet kuramı, postmodern örgüt kuramı ve eleştirel yönetim çalışmaları) bildirileri tespit edilerek belirli boyutlar dahilinde içerik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu bu boyutlar incelenen kuram, kuramın alt konusu, yılı, yöntemi, veri toplama yöntemi, zaman aralığı, kavramsal mı görgül mü olduğu ve araştırmacının bağlı bulunduğu kurum şeklinde olup, araştırma bulguları bu boyutlara göre sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kuramı, Türkiye'de örgüt kuramı çalışma alanı

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun yaşamı örgütlerle çevrelenmiştir ve bilinçli veya bilinçsiz olarak onlar tarafından şekillendirilmektedir. Örgüt araştırmaları alanının çıkış noktasını temsil eden Kuzey Amerika kaynaklı kapsamlı bir çalışmada bu husus, Baum ve Rowley (2002) tarafından "örgütleri anlamak, dünyayı anlamaktır" cümlesi ile de ifade edilmektedir. Örgüt kuramları alanında çalışan araştırmacılar, örgütlerin davranışlarını örgüt, örgütler arası ve örgüt-üstü analiz düzeylerinde araştırmalar yaparak; hayatımızın her alanında yer alan örgütleri anlamamıza yardımcı olmaktadırlar. Örgüt araştırmalarının tarihsel gelişimi belirli aralıklar dâhilinde, bugüne değin çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (March, 2007; Üsdiken ve Leblebici, 2001). Bu çalışmalardan biri olan Üsdiken ve Leblebici (2001), örgüt kuramının doğuşu ve gelişimini dört evrede incelemişlerdir. İlk evre 1800'lerin sonlarından 1950'lerin başlarına kadar olan dönem kapsamaktadır ve içeriği kuram öncesi dönemde yapılan örgütler ve yönetim üzerine yapılan çalışmalar oluşturmaktadır. 1950'lerin başından 1970'lerin sonuna kadar olan evre ise yazarlar tarafından ikinci evre olarak tanımlanmakta ve kuramın sınırlarının belirlenmesine ve koşul bağımlılık kuramının ortaya çıkışı ve gelişine odaklanmaktadır. Üçüncü evre (1970'lerin sonundan 1990'ların sonuna kadar) kuramlardaki çeşitlenmeyi, son evre (1990'ların sonundan günümüze kadar) ise çeşitlenmeyle birlikte kuramların bütünleştirilmesi çabasını kapsamına almaktadır.

2. İLGİLİ YAZIN: TÜRK YÖNETİM/ÖRGÜT YAZININDA ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞMA ALANI

Üsdiken ve Pasadeos (1993), gerek evrensel düzeyde gerekse bir ülkede bir bilim dalıyla ilgili belirli zaman aralıklarıyla yapılacak bir durum tespitinin yararlı olabileceğini belirterek; bu yolla sağlanacak bilginin, o bilim dalının zaman içinde gösterdiği gelişmeyi ve egemen olan eğilimleri anlamak, var olan sorunları ortaya çıkarmak ve bunları gidermek için yapılabileceklerin tartışıldığı bir ortam sağlayacağını ifade etmektedirler (Üsdiken ve Pasadeos, 1993: 73). Yine benzer şekilde, Erdemir (2009) de, birçok alanda olduğu gibi Türkiye'de yönetim/örgüt alanının gelişiminde de alanın kendisine yönelik bir içebakışın gerekliliğinin yadsınamayacağını; bu içebakışın belli aralıklarla yerine getirilmesinin, alana

yönelik beklentileri ve katkıları gündemde tutacak, nitelikli ve yerel bağlamla barışık çalışmalara ışık tutacağını ifade etmektedir (Erdemir, 2009: 7). Peki, Türkiye'de bu alanda ne tür çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır? Kuzey Amerika ve Avrupa'da üretilen yönetim uygulamalarını (Özen, 2002a; Özen, 2002b; Özen, 2009; Özen, 2010; Erçek, 2004; Erçek, 2006; Erçek ve Say, 2008) ve örgüt kuramlarını ithal edici (Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Çetin, 1999; Üsdiken ve Wasti, 2009; Özen, 2013) konumda ve gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de, bu alanlarda nelerin yapıldığı çoğunlukla araştırmaya değer bir konu olmuş ve yukarıdaki soruya cevap aranmaya çalışılmıştır (Özcan, 2012; Alakavuklar, 2010; Alakavuklar ve Parker, 2011; Özen, 2004; Tayşir, 2013; Duygulu ve Bağcı, 2008; Yozgat ve Kartaltepe, 2009). Dikkate değer bir şekilde, söz konusu bu çalışmalar içinde Üsdiken vd.'nin yapmış oldukları çalışmalar (Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Erden, 2001; Üsdiken ve Erden, 2002; Üsdiken ve Wasti, 2009; Üsdiken ve Çetin, 1999; Üsdiken vd., 1998) 1950'li yıllardan 2000'lerin başına değin Türkiye'de örgüt çalışmalarının nasıl bir seyir izlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Buna karşın, son on yılda, bu doğrultuda bir çalışma yapılmadığı yazından anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, son on yıllık dönemde Türkiye kaynaklı örgüt kuramları yazının araştırılması kanımızca önem arz etmektedir.

Son on yıllık dönemde Türkiye kaynaklı örgüt kuramı alanında, önemli gelişme ve katkılar göze çarpmaktadır. Bu on yılık döneme özgü gelişmeler, örgüt kuramları alanında derleme 3 kitabın (Sargut ve Özen, 2007; Sözen ve Basım, 2012; Taşçı ve Erdemir, 2013) yayınlanması, bu alanda kurumsallaşan bir etkinlik olan Örgüt Kuramı Çalıştayları, bu süre zarfında belirli aralıklarla yapılan Yönetim Organizasyon Yaz Seminerlerinde örgüt kuramlarının bir oturum olarak belirlenmesi ve Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde bu alanda sunulan bildirilerdeki artış (Sargut ve Özen, 2007: 11) ile Ulusal Yönetim Organizasyon Kongrelerinde örgüt kuramı değerlendirme kurulunun 2002 yılında oluşturulması (Özen ve Kalemci, 2009:98; Sarvan, 2002; Gölbaşı, 2010:463) şeklinde ifade edilebilir.

3. AMAÇ ve KAPSAM

Bütün bu gelişmelerin ışığında çalışmanın amacı, örgüt çalışmaları alanındaki başat konuma sahip yeni kurumsal, örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti, vekalet, koşul bağımlılık, postmodern kuramları ve eleştirel yönetim çalışmaları ile ilgili çalıştay ve kongre bildirilerinde örgüt kuramları alanında yapılan çalışmaların hangi kuramlar etrafında ve özellikle bu kuramların hangi konuları altında şekillendiğini ve yapılan bu çalışmalarda nasıl bir yöntem izlendiğini ortaya koymaktır. Araştırmada cevap aranmaya çalışılan soru, örgüt kuramları alanının ülkemizdeki son 10 yıllık seyrinin nasıl bir gelişim gösterdiği çerçevesinde şekillenmektedir. Çalışmada yöntem olarak içerik analizinden yararlanılmıştır. Yöntemle birlikte bu alanda yapılan çalışmaların hangi kuramlara ve kuramların hangi alt konularına göre dağıldığı ve çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemi çeşitli boyutlarla (kavramsal-görgül, nicel-nitel-karma, boylamsal-kesitsel) belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, son on yılda yapılan Ulusal Yönetim Organizasyon kongrelerindeki örgüt kuramı bildirileri ve bu süre zarfında gerçekleştirilen 5 Örgüt Kuramı Çalıştayı'nda sunulan bildiriler çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Çalışmada, ülkemizde örgüt kuramları alanının son on yıllık dönemde nasıl bir gelişim gösterdiği ortaya konarak yazına katkı yapılması hedeflenmektedir. Çalışmanın neticesinde, içerik analiziyle elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için söz konusu kongre ve çalıştay bildirilerine içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizinde kullanılan boyutlar; çalışmanın yılı, türü, incelediği

örgüt kuramı, kuramın alt boyutu, çalışmanın görgül mü yoksa kavramsal mı olduğu, çalışmada izlenilen yöntem, veri toplama yöntemi, araştırmanın zaman aralığı (kesitsel-boylamsal) ve çalışmayı üreten yazar(lar)ın bağlı olduğu kurum şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan boyutların belirlenmesinde Özen (2000), Üsdiken ve Wasti (2002), Şahin ve Koç (2009) ile Sayılar (2005)'dan yararlanılmıştır.

5. BULGULAR

Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda ortaya çıkan durumu özetleyen temel bulgular Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongreleri ile Örgüt Kuramı çalıştayları bağlamında şu şekilde ifade edilebilir:

- Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde sunulan örgüt kuramları bildirileri yıllara göre değerlendirildiğinde; 2002 yılında 2 olan bildiri sayısının iki yıl sonra 10'a yükseldiği; 2008 yılında ise 20 bildiri ile incelenen dönemdeki en fazla bildiri yayınlanan yıla ulaşıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, son 5 yıllık dönemde örgüt kuramları ile ilgili bildiri sayısının 12'nin altına düşmediği görülmüştür. Bu artış, örgüt kuramları alanındaki ilk Türkçe kitabın 2007 yılında basılması (Sargut ve Özen, 2007), artık beşincisi düzenlenmiş olan Örgüt Kuramı Çalıştayı'nın adım adım kurumsallaşması ve Yönetim Organizasyon Yaz Semirleri'nin düzenlenmesi gibi faktörlere ve bu faktörlerin alanda yaratmış olduğu kümülatif etkiye bağlanabilir.

- Bildiler inceledikleri örgüt kuramlarına göre değerlendirildiğinde; beklendiği gibi 145 bildirinin 69 tanesinin yeni kurumsal kuram konulu olduğu görülmüştür. Bu değer, incelenen 145 bildirinin yaklaşık olarak %47'lik dilimini içine almaktadır. Bu bulgu, hem yerli yazında (Yalçınkaya ve Türker, 2014:223-224; Tayşir, 2013) hem de yabancı yazında (Davis, 2006; Davis, 2010; Walsh vd., 2006; Haveman ve David, 2008) daha önce yapılmış olan çalışmalarla da paralellik arz etmektedir. Yeni kurumsal kuramı, 32 bildiri ile makro-kurumsal kuram, 15 bildiri ile örgütsel ekoloji kuramı ve 11 bildiri ile işlem maliyeti kuramının izlediği söylenebilir. Diğer kuramlara bakıldığında; 7 bildiri ile postmodern örgüt kuramının ve 6 bildiri ile eleştirel yönetim çalışmalarının varlığı göze çarpmaktadır. Bu durum daha önceki çalışmalarda (Alakavuklar, 2010; Alakavuklar ve Parker, 2011; Özcan, 2012) vurgulanan eksikliğin ve olumsuzluğun Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongreleri bağlamında bir nebze olsun giderilebildiğinin göstergesidir.

- En fazla çalışılan kuram olan yeni kurumsal kuramın hangi alt konularında daha fazla çalışıldığı incelendiğinde; 16 bildiri ile yayılımın ilk sırada yer aldığı; bunu 14'er bildiri ile eşbiçimlilik ve kurumsal mantık çalışmalarının izlediği görülmüştür. Diğer konulara nazaran yeni kurumsal kuramın kurumsal mantık gibi yeni sayılabilecek konularından olan kurumsal girişimcilik ve kurumsal iş gibi alanlarda sırasıyla 4 ve 2 bildirinin olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu bulgular özellikle eşbiçimlilik ilk elde olmak üzere daha önce yapılan benzer çalışmalarla (Yalçınkaya ve Türker, 2014) paralellik arz etmektedir.

- Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde sunulan örgüt kuramı bildirilerinde, görgül çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, görgül bildiri sayısı 119 iken, kavramsal bildirisi sayısı 27 ile sınırlı kalmıştır.

- Bildiriler kullanılan yöntemler bağlamında incelendiğinde, 55 bildiride nitel yöntem kullanılırken; 53 bildiride nicel ve 11 bildiride de karma metodolojinin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bildiriler içerisinde, yeni kurumsal kuramın ağırlıkta olduğu dikkate alındığında, nitel çalışmaların sayıca üstünlüğü şaşırtıcı değildir. Nitekim kurumsalcı yazarlar tarafından, yeni kurumsal kuram ile ilgili çalışmaların ilk etapta nitel analizle çalışılması gerektiği önerilmektedir. Söz konusu bu durum hem yerli yazınla (Yalçınkaya ve Türker, 2014; Tayşir,

2013) hem de yabancı yazınla (David ve Bitektine, 2009; Haveman ve David, 2008) benzerlik teşkil etmektedir. Bununla birlikte, nitel ve nicel araştırma sayısının başa baş olmakla birlikte nitel bildirilerin çok az bir farkla önde olması ülkemizdeki genel yönetim organizasyon yazınında varlığını sürdüren ve daha önceki çalışmalarda (Kutanis vd., 2007: Özen, 2000; Semercioöz ve Dikmenli, 2005) görgül olarak da ortaya konmuş olan nicel araştırma yöntemi hakimiyetinin Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerindeki örgüt kuramı bildirileri bağlamında bir önemli ölçüde zayıflamış olduğunu göstermektedir.

- Analiz kapsamında incelenen kongre bildirileri veri toplama yöntemleri bağlamında değerlendirildiğinde; 85 çalışmada ikincil kaynakların, 34 çalışmada görüşme yapıldığı ve 25 çalışmada ise anket kullanıldığı söylenebilir. Bu bulgu daha önce ülkemizdeki yönetim organizasyon yazınına ilişkin çalışmalarda (Özen, 2000; Erdemir, 2008; Üsdiken ve Pasadeos, 1992; Yalçınkaya ve Türker, 2014) gözlenen yoğun anket kullanımı durumu ile zıtlık arz etmektedir.

- Kongre bildirileri inceledikleri zaman aralıklarına göre değerlendirildiğinde, 54 bildiride incelenen olgunun boylamsal olarak ele alındığı, 65 bildiride ise kesitsel bir analiz yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, makale ve tezlere nazaran daha kısa sürede hazırlanan bir araştırma türü olan bildiriler ele alınmıştır. Kesitsel çalışmaların fazlalığı bildirilerin daha kısa sürede hazırlanması ve bir ön çalışma olması sebebiyle açıklanabilir.

- Örgüt Kuramı Çalıştayı bildirileri çalışmalarda ele alınan kuramlar açısından değerlendirildiğinde, yeni kurumsal kuramın 25 bildiri ile büyük üstünlüğe sahip olduğu gözlenmektedir. Bu kuramı 7 bildiri ile makro-kurumsal kuram izlerken, eleştirel yönetim çalışmalarını ele alan 2 ve işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı, vekalet kuramlarını ele alan çalışmaların birer bildiri ile sınırlı kaldığı görülmektedir. İlginç bir bulgu olması açısından çalıştayda örgütsel ekoloji ve koşul-bağımlılık kuramı ile ilgili herhangi bir bildiri sunulmadığı görülmüştür. Çalıştay bildirilerindeki yeni kurumsal kuram hâkimiyeti, Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongre bildirilerindeki durum göz önünde bulundurulduğunda şaşırtıcı olmasa gerektir.

- Çalıştaydaki yeni kurumsal kuramın ele alındığı bildirilerde, diğer konulara nazaran kurumsal mantık konusunun daha fazla çalışıldığı göze çarpmaktadır. Yeni kurumsal kuramla ilgili 25 bildirinin 9 tanesi kurumsal mantıklar çerçevesinde ele alınmıştır. Kurumsal mantık konusunu, 5 bildiri ile kurumsal değişim izlerken, bunu 4 bildiri ile kurumsallaşma ve 3 bildiri ile kurumsal iş gibi konuların izlediği görülmüştür.

- Örgüt Kuramı çalıştayında sunulan örgüt kuramı bildirilerinde, görgül çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, görgül bildiri sayısı 27 iken, kavramsal bildirisi sayısı 9 ile sınırlı kalmıştır.

- Bildiriler kullanılan yöntemler bağlamında incelendiğinde, 19 bildiride nitel yöntem kullanılırken; 7 bildiride nicel ve 1 bildiride de karma metodolojinin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bu sonuçlar, hem yukarıda değinilen Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongre bildirilerinin durumu ile paralellik arz etmektedir. Nitel ile nicel araştırma yöntem kullanımı arasındaki farkın çalıştay bildirilerinde açılmasının sebebini çalıştaylarda yeni kurumsal kuram bildirilerin daha bariz baskınlığı ile açıklayabiliriz.

- Örgüt kuramı çalıştayı bildirileri, veri toplama araçları bakımından analiz edildiğinde 23 çalışmada ikincil kaynaklardan faydalanılırken; 10 bildiride görüşmeden ve yalnızca 1 çalışmada ise anket yönteminden yararlanıldığı gözlenmiştir. Söz konusu bu sonuçlar, yukarıda da ifade edilen kongre bildirilerinin durumu ile örtüşmektedir.

- Çalıştay bildirileri inceledikleri zaman aralıklarına göre değerlendirildiğinde, 17 bildiride incelenen olgunun boylamsal olarak ele alındığı, 10 bildiride ise kesitsel bir analiz yapıldığı görülmektedir.

6. SONUÇ

Son 11 yılın Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongreleri ile 5 Örgüt Kuramı çalıştay bildirilerinin incelendiği bu çalışmada, bildirilerde kuram olarak yeni kurumsal kuramın gözle görülür bir şekilde üstünlüğü göze çarpmaktadır. Elde edilen bu yabancı ve yerli yazınla da paralellik arz etmektedir. Yine benzer şekilde hem kongre hem de çalıştay bildirilerinde ele alınan konularda veri toplama yöntemi olarak ikincil kaynakların daha yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi bağlamında, özellikle 2007 yılından itibaren örgüt kuramı alanında yazılan bildirilerde gözle görülür bir artış olduğu ve 2007 sonrası bildiri sayıları 2007 öncesi yıllara kıyasla fazlalık gösterdiği belirtilebilir.

KAYNAKLAR

Alakavuklar, O. N. (2010). Eleştirel Bakış Açısı: Türkiye İçin Bir Lüks Mü Yoksa Gereklilik Mi?. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 290-299.

Alakavuklar, O. N. ve Parker, M. (2011). Responsibility and the local: the prospects for critical management in Turkey. *critical perspectives on international business*, *7*(4), 326-342.

Baum, J. A., & Rowley, T. J. (2002). Companion to organizations: An introduction. *The Blackwell companion to organizations*, 1-34.

David, R. J., ve Bitektine, A. B. (2009). The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research. The SAGE Handbook of Organizational Research Methods, 160-175.

Davis, G. F. (2006). Mechanisms and the theory of organizations. Journal of Management Inquiry, 15(2), 114-118.

Davis, G. F. (2010). Do theories of organizations progress?. Organizational Research Methods, 13(4), 690-709.

Duygulu, E. ve Bağcı, Z. (2008), "Örgüt ve Yönetim Yazınında Dört Kuram ve Türk Yönetim Yazınına Yansımaları", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 866-869.

Erçek, M. (2006). HRMization in Turkey: expanding the rhetoric-reality debate in space and time. *The International Journal of Human Resource Management*,*17*(4), 648-672.

Erçek, M., ve Say, A. İ. (2008). Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts: The Translation of Total Quality Management in Turkey, 1991-2002. *International Studies of Management and Organization*,*38*(4), 78-99.

Erçek, M. (2004). Çeviri, aktör ağları ve eksik/öncül kurumsallaşma: Türkiye'deki mesleki personel/insan kaynakları söyleminin yeniden kurgulanması, 1960- 1999. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(2), 129-195.

Erdemir, E. (2008). "Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya.

Erdemir, E. (2009). Türkiye'de Yönetim/Örgüt Alanının Gelişimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *4*(1), 7-12.

Gölbaşı, Ş. (2010). 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin ardından değerlendirme ve öneriler. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 461-467.

Haveman, H. A., ve David, R. J. (2008). Ecologists and institutionalist: friends or foes? In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, ve R. Suddaby (Eds.). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (pp. 573-595). Los Angeles: Sage.

Kutanis, R. Ö., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

March, J. G. (2007). The study of organizations and organizing since 1945.*Organization Studies*, *28*(1), 9-19.

Özcan, K. (2012). From the Frankfurt School to business schools: critical management studies in Turkey. *International Journal of Organizational Analysis*, *20*(1), 107-123.

Özen, Ş. (2000). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme. DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(1), 89-118.

Özen, Ş. (2002a). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *2*(1), 47-90.

Özen, Ş. (2002b). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi. *Amme İdaresi Dergisi*, *35*(1), 105-142.

Özen, Ş. (2004). Örgütsel analizde Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *4*(2), 89-100.

Özen, Ş. (2009). "Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi," Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. 4 (2): 261-269.

Özen, Ş. (2010). "Rhetorical Strategies of indigenous and Foreign Management Practices: A Center-Periphery Comparison" 26th EGOS Colloquium, July 1-3, 2010, Lisbon.

Özen, Ş. (2013). Yönetim Biliminin Gelişimi. *Yönetim ve Organizasyon Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları*, Erzurum.

Özen, Ş. ve Kalemci, A. (2009). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin doğuşu, kurumsallaşması ve alana etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 79-112.

Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi.

Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007). Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. *İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi, 11-34.

Sarvan, F. (2002). 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Notları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, 199-204.

Semercioöz, F. ve Dikmenli, O. (2005). Yönetim Alanında Yapılan Doktora Tezleri Üzerine Bir Araştırma: 1995-2004 Arasındaki Durum. 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Sözen, C. ve Basım, N. (2012). Örgüt Kuramları, İstanbul:Beta Basım Yayım.

Taşçı, D. ve Erdemir, E. (2013). Örgüt Kuramı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Tayşir, E. A. (2013), "Türkiye'deki Üniversitelerde Görev Yapan Akademisyenlerin Kurumsal Kuram Konulu Çalışmalarına İlişkin Genel Bir Değerlendirme", 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 380-384.

Üsdiken, B. (1996). "Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia". International Studies of Management and Organization, 26 (3), 33-46.

Üsdiken, B., ve Pasadeos, Y. (1993). Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını.*Amme İdaresi Dergisi*, *26*(2), 73-93.

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 Çetin, D. (1999). "Türkiye'de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımında 1950'li Yıllarla Birlikte Ne Değişti?" Amme İdaresi Dergisi, 32 (4), 47-65.

Üsdiken, B., ve Leblebici, H. (2001). Organization theory. *Der.) N. Anderson, D. Ones, HK Sinangil and C. Viswesvaran (2001), International Handbook of Work and Organizational Psychology, Newbury Park, CA: Sage*, *2*, 377-397.

Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001). Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye'deki yönetim yazınında değişim. *Amme İdaresi Dergisi*,*34*(4), 1-31.

Üsdiken, B., ve 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. (2009). "Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey, 1970-1999". Organization Studies, 30 (10), 1063-1082.

Yalçınkaya, A. ve Türker, Y. (2014). Türk Yönetim/Örgüt Yazınında Örgüt Kuramı Çalışma Alanı: 2002-2013 Yılları Arası Lisansüstü Tezler Üzerine Bir Değerlendirme. 5. Örgüt Kuramı Çalıştayı, İstanbul Şehir Üniversitesi, İstanbul.

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.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AĞ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ: JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR DERGİSİ ÖRNEĞİ

Ercan TURGUT, Kara Harp Okulu Dekanlığı, eturgut@kho.edu.tr
Memduh BEGENİRBAŞ, Kara Harp Okulu Dekanlığı, mbegenirbas@kho.edu.tr

ÖZET

Örgüte değer katan, eşsiz ve taklit edilemeyen bir kaynak olarak ortaya çıkan insan kaynağının etkin bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda yöneltilmesi örgütlerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında ve varlığını devam ettirmesinde önemli bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlamada örgütsel davranış değişkenleri önemli birer faktör olarak görülmektedir. Bu çalışmada yönetimde önemli ve değerli araçlar olarak ortaya çıkan örgütsel davranış değişkenlerinin aralarındaki ilişkiler ağ analizi ile incelenmiştir. Bu amaçla örgütsel davranış yazınında önemli bir yeri olan Journal of Organizational Behavior dergisinin 2013 yılındaki makaleler ele alınmış ve bu makalelerdeki örgütsel davranış değişkenlerinin ağ yapısı ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış Değişkenleri, Ağ Analizi, Merkezilik Ölçütleri

JEL Sınıflaması: M19

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler örgüt içi otomasyonu arttırmış olmasına rağmen insanın varlığı ve önemi hala devam etmektedir. Örgüt içindeki makinelerin davranışları daha önceden öngörülebilir olmasına rağmen insan ve bu insanların bir araya gelerek oluşturdukları grupların davranışlarını öngörmek ve yönlendirmek o kadar kolay olmamaktadır. Bu davranışlar örgütün başarısında önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer teknolojik ve finansal özelliklere sahip iki işletmenin başarısı birbirinden farklı olabilmektedir. Hatta aynı işletme içindeki aynı özelliklere sahip iki farklı birimin başarısı bile farklılık gösterebilmektedir. Buradaki farklılığı oluşturan temel etmen insan davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu noktada örgütsel davranış önemli bir bilim olarak kendini göstermektedir.

Örgütsel davranış, kaynağı psikoloji, sosyoloji, antropoloji, örgüt teorisi, stratejik yönetim ve yönetim bilimi olan ve bu kaynaklardan aldığı teorilerin kendi alanında ne şekilde kullanacağını araştırarak, çıktılarını yönetim ve insan kaynakları alanlarının uygulamasına sunan disiplinler arası bir bilimdir (Erdem,2012:1). Örgütsel davranış, örgütlerdeki kişi ve grupların davranışlarının nasılı ve nedeni, aralarındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçlar ve bunlarla örgüt yapısı arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Koçel, 1999:357).

Sosyal ağ araştırma yöntemi ülkemizde çok bilinen ve uygulanan bir araştırma yöntemi değildir. Ancak, yurt dışında özellikle kurumsal iktisat alanının son yıllarda ilgi görmesiyle popülerliği giderek artan bir alandır. Geleneksel araştırma yöntemlerinden temel farklılıkları olan bu yeni yaklaşım (Emirbayer ve Goodwin, 1994), örgütleri ve ekonomiyi şekillendiren sosyal dinamiklerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Sözen ve Esatoğlu,2010:129).

Doğrusallığın doğada bizim sandığımızdan çok daha az bulunduğunun ve asıl olanın karmaşıklık olduğunun anlaşılmasından sonra, bu karmaşıklığın ifade edilmesi sorunu ile karşı karşıya kalınmıştır. İşte bu noktada karmaşık ağların çizilmesi, sınıflandırılması, analiz edilmesi ve yorumlanması gerekmiş ve zaman içinde ortaya çıkan ve karmaşıklık biliminde çok sık kullanılan bir kavramla beliren ağ bilimi bu araştırmaları yapma görevini üzerine almıştır. Ağlar sistemi oluşturan parçaların karşılıklı etkileşimi ile beliren karmaşık sistemleri göstermenin paradigmatik bir yolu olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır (Gürsakal,2009:41).

Ağ analizi dünyayı biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkileri ile birlikte görmeyi sağlar. Ağlar, düğümler ve bu düğümler arasındaki bağlantılardan oluşur. Ağlar ilişkili en azından iki düğüm ile başlar ve çok sayıda düğümü içerebilir (Gürsakal,2009:68-69). Ağ analizi ile ağdaki aktörlerin (bizim çalışmamızda örgütsel davranış değişkenleri) ağdaki konumları ve farklı aktörleri bir birine bağlama güçleri ortaya konulabilmektedir.

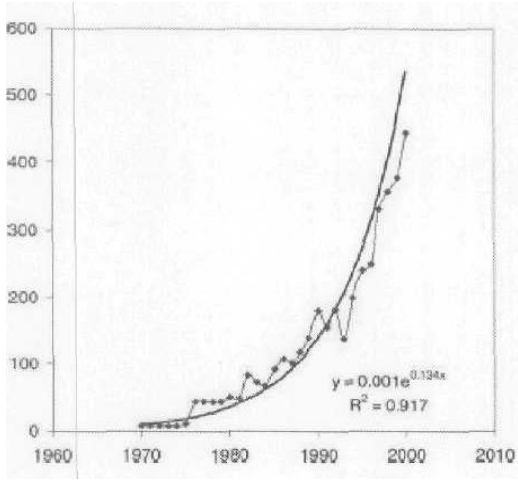
Çalışma ile örgütsel davranış değişkenlerinin bir birleri ile olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yazında hangi örgütsel davranış değişkenlerinin birlikte kullanıldığı, hangi değişkenlerin diğer değişkenler arasında bağlayıcı bir rol üstlenerek yapısal boşlukları doldurduğu, hangi değişkenlerin merkezde olduğu ve hangi değişkenlerin henüz çok fazla diğer değişkenler ile birlikte kullanılmamış olduğunu tespit etmek çalışmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Bu tespitler neticesinde örgütsel davranış değişkenleri üzerine çalışacak araştırmacılara hangi değişkenlerin sıklıkla bir arada kullanıldığı ve hangi değişkenlerin niş olarak henüz çok fazla araştırılmadığı ve değişkenler arasındaki bağlantıları sağlamak için hangi değişkenlerin ön plana çıktığı hususunda yol gösterileceği düşünülmüştür.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

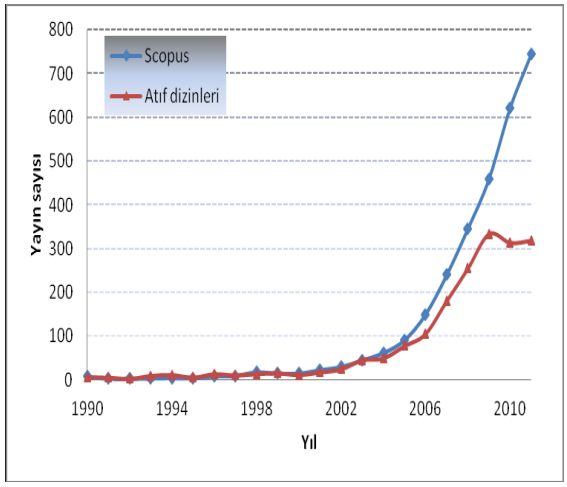
Bibliyometri: Matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin kitaplar ve diğer iletişim ortamlarına uygulanması Pritchard (1969) tarafından bibliyometri olarak tanımlanmıştır. Al ve arkadaşlarının (2010) belirttiği gibi bibliyometrik araştırmalar ile yayınların belirli özellikleri incelenmek suretiyle bilimsel iletişime ilişkin çeşitli bulgular elde etmek mümkündür. Wikipedia'da atıf ve içerik analizi sıklıkla kullanılan bibliyometrik yöntemler olarak tanımlanmıştır. İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001, Sert vd.,2012:2). İçerik analizi, belirli kaidelere bağlı olarak bir veya daha çok metinden mesaja veya mesajın taraflarına yönelik sonuçlar çıkarmak için kullanılan ve belirli usulleri içeren bir araştırma yöntemidir (Weber, 1990, s. 9,Özdaşlı ve Çelikkol,2012:145). Kaynaklarda yer alan metinler üzerinde içerik analizi yapabilmek için metinlerin kodlanması veya belirli seviyelerde kategorilere ayırılması gerekmektedir. Kodlama ve kategoriye ayırma işlemi sonrasında veriler temasal, semantik ve ağ analizi olmak üzere üç çeşit içerik analizinden biri kullanılarak analiz edilebilir (Leblebici ve Kılıç, 2004, s. 7). Çalışmada içerik analizi için makalelerdeki anahtar kelimeler kullanılmış ve bu kelimeler arasındaki bağlantılar ağ analizi ile incelenmiştir.

Ağ Analizi: Ağ analizi bir topluluğun bağlantı ve ilişkilerine odaklanan ve bu ilişkileri görsel hale getirerek modelleyen, sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, iletişim, ekonomi, matematik gibi birçok alanda, ağın karmaşıklık derecesini, ağ içindeki aktörlerin konumlarını, güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmekte kullanılan bir yöntemdir (Freeman 2004; Scott 1988). Bir çok disiplinde olduğu gibi yönetimde de ağ araştırmalarının hacmi son yıllarda radikal bir şekilde artmıştır (Borgatti ve Foster 2003:991). Borgatti ve Foster (2003) bu araştırmaların gelecekteki durumları ile ilgili şekil 1 (a) de gösterilen bir projeksiyon sunmuşlardır. Al ve arkadaşları (2012) ağ analizi ile ilgili literatürün gelişimini incelemişlerdir. Bu inceleme neticesinde şekil 1 (b) de görüldüğü üzere sosyal ağ analizi ile ilgili yayınların 2003 yılından itibaren önceki yıllara göre belirgin bir şekilde arttığı belirlenmiştir. Sosyal ağ analizi ile ilgili yapılan çalışmaların atıf dizinleri için % 81'i, Scopus için %87'si 2006 yılı ve sonrasında yapılmıştır. Böylece Borgatti ve Foster'in (2003) de sunduğu sosyal ağ analizi ile ilgili yayınlardaki artışa dair projeksiyonun gerçekleştiği Al ve arkadaşları tarafından doğrulanmıştır. Bu durum gelecekte de sosyal ağ analizi ile ilgili çalışmaların artarak süreceği ve özellikle ülkemizde bu alana yönelik çalışmaların yapılmasının önemini göstermektedir.

Şekil 1 (a) İçinde sosyal ağ terimi geçen (social network) yayın özetlerinin sayısındaki artışın, yıllara göre grafiği (Borgatti ve Foster 2003:992).



Şekil 1 (b) Veri tabanlarındaki sosyal ağ analizi ile ilgili çalışmaların yıllara göre dağılımı (Al vd. 2012:8).



Ağ Analizi Ölçütleri: Ağ analizi çalışmalarında merkezilik (derece, yakınlık, arasındalık ve öz vektör merkeziliği) ölçütleri kullanılmaktadır. Bu ölçütler ağın karmaşıklığını, ağ da yer alan aktörlerin konumlarını, zayıf ve güçlü yönlerini, bilgi akışını ve kilit aktörün kim olduğunu belirten ölçütlerdir (Gürsakal, 2009). Ağ yapılarında merkezlik, düğümlerin (çalışmada anahtar kelimeler yani örgütsel davranış değişkenleri) ağ yapısındaki etkililiğini belirten ve düğümler arasında derecelendirme yapılmasını sağlayan önemli bir ölçüttür. Bir ağda derece merkeziliği, bir düğümün diğer düğümlerle olan doğrudan bağlantılarının sayısını ifade eder. Daha açık bir ifadeyle, derece merkeziliği bir düğümün ağ içerisinde çevresinin ne kadar geniş olduğunu gösterir (Sözen ve Esatoğlu,2010:129).

Yakınlık, bir düğümün ağdaki diğer düğümlerle en kısa uzaklıklarının terslerinin toplamıdır. Bir düğümün ağdaki diğer aktörlere ne kadar hızlı bağlanabileceğini ve bilgiye erişim yeteneğini göstermektedir. Yüksek dereceye sahip olan bir düğümün, yüksek yakınlığa da sahip olması gerekli bir koşul değildir. Düğümler arasındaki bağlantıların, zayıf veya

güçlülüğü yakınlık (closeness) ölçüsü ile ölçülebilmektedir. Bir ağda yer alan bir düğümün yakınlık değeri yüksek ise düğümlerin, diğer düğümlere göre bilgiye erişim yeteneklerinin daha fazla olmaktadır (Gürsakal,2009:92-93).

Ağda düğümlerin yakınlık ölçüsü tek başına önemli değildir. Yakın ölçüsünden daha önemli olan düğümün diğer düğümlerle en kısa patikalarda bulunmasıdır. Arasındalık (Betweenness), bir düğümün ağdaki diğer düğümler arasında bulunmasının derecesidir. Arasındalık değeri yüksek olan düğümler ağdaki bilgi akışını kontrol eder ve diğer düğümler arasında köprü vazifesi görür (Gürsakal,2009:94).

Özvektör merkeziliği (Eigenvector centrality) ise bir ağdaki bir düğümün öneminin ölçüsüdür. Önem, bağlantıların sayısına bağlı olduğu kadar bağlantıların kalitesine de bağlıdır. Dolayısıyla bir düğüm az sayıda ama kaliteli bağlantıya sahipse, çok sayıda ama ortalama bir bağlantıya sahip düğümden daha iyi olacaktır(Gürsakal,2009:97-99).

3. YÖNTEM

Çalışma için journal of organizational behavior dergisi seçilmiştir. Dergide örgütsel davranış alanındaki araştırmalar yer almaktadır. Dergi SSCI dahil olmak üzere 25 index tarafından taranmaktadır. Derginin 2012 yılı etki faktörü 3,626, sıralaması ise ISI Journal Citation Reports © Ranking: 2012'ye göre 73 uygulamalı psikoloji dergisi içinde 5'inci, 174 iş dergisi içinde 9'uncu ve 174 yönetim dergisi arasında 16'ncı dır. Derginin 2013 yılı makaleleri Wiley Online Library web sitesinden bilgisayara indirilmiştir. 2013 yılına ait sayılar ve makalelere ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir. 2013 yılında özel sayı hariç 8 sayı ve bu sayılarda toplam 66 makale yayımlanmıştır. Çalışmada 58 makale değerlendirmeye alınmış 8 makale derleme, editöre mektup ve kitap yorumları gibi makaleler olup araştırma makalesi olmadığından değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo.1: 2013 yılına ait sayılar ve makaleler

Sayı	Makale Sayısı	Değerlendirmeye Alınmayan Makale Sayısı	Değerlendirilen Makale Sayısı
34(1) Ocak	8	2	6
34(2) Şubat	7	1	6
34(3) Nisan	9	0	9
34(4) Mayıs	9	1	8
34(5) Temmuz	8	1	7
34(6) Ağustos	9	0	9
34(7) Ekim	8	1	7
34(8) Kasım	8	2	6
Toplam	66	8	58

Değerlendirmeye alınan her bir makaledeki anahtar kelimeler bir excel sayfasına makale numarası ve anahtar kelime olarak kaydedilmiştir. Excel tablo örneği Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo.2: Excel Tablo Örneği

Makale Numarası	Anahtar Kelime
34(1)_2	örgütsel öğrenme
34(1)_2	performans
34(1)_2	takım düşünümselliği

Oluşturulan excel sayfası oluşturulan bir visual basic makrosu ile satır ve sütunlarda anahtar kelimelerin ve içeriğinde bu anahtar kelimeler arasındaki ilişki sayılarının (aynı makalede bulunma sayısı) olduğu, bir ilişki matrisine dönüştürülmüştür. Örneğin Tablo 2'ye göre örgütsel öğrenme ve performans aynı makalede kullanıldığı için aralarındaki ilişki sayısı 1 dir. Eğer başka bir makalede yine bu iki anahtar kelime birlikte kullanılmışsa ilişki sayısı 2'ye çıkar. Böylece her bir anahtar kelimenin aynı makalede geçtiği diğer anahtar kelimeler ile olan ilişki sayıları bulunarak ilişki tablosu doldurulur. İlişki tablosunun örneği Tablo 3'te verilmiştir. Bu örneğe göre Örgütsel öğrenme ile performans 2 ayrı makalede birlikte kullanılmıştır dolayısıyla bu iki düğüm arasındaki ilişki sayısı 2'dir.

Tablo.3: İlişki Matrisi Örneği

	örgütsel öğrenme	performans	takım düşünümselliği
örgütsel öğrenme		2	1
performans	2		1
takım düşünümselliği	1	1	

Oluşturulan ilişki matrisi Ucinet ağ analizi programına aktarılarak bu program vasıtasıyla, düğümlerin derece, arasındalık, yakınlık ve özvektör merkeziliği dereceleri analiz edilmiş ve ağın çizgesi oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Anahtar kelimelerin merkezilik dereceleri Tablo 4'te görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde performansın derece merkeziliğinin 44, arasındalık merkeziliğinin 1634,92, yakınlık merkeziliğinin 7,95 ve öz vektör merkeziliğinin 0,54 olarak en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Derece merkeziliği en yüksek olan ikinci anahtar kelime örgütsel vatandaşlık davranışı (23) olmuştur. Kişilik (18), örgütsel adalet (17) ve kültürün (17) derece merkeziliği değerleri yüksek gerçekleşmiştir. Arasındalık değerlerine bakıldığında yine performansın arasındalık değerinin en yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir. Kültürün arasındalık değerinin (479) en yüksek ikinci değer oluğu belirlenmiştir. Motivasyonun derece merkeziliği değeri (10) örgütsel adalet ve kişilik gibi anahtar kelimelerden daha düşük olmasına rağmen arasındalık değeri (451,04) daha yüksek gerçekleşmiştir. Bu durum motivasyonun diğer anahtar kelimeleri güçlü bir şekilde birbine bağladığı ve köprü rolü oynadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo.4: Anahtar Kelimelerin Merkezilik Dereceleri

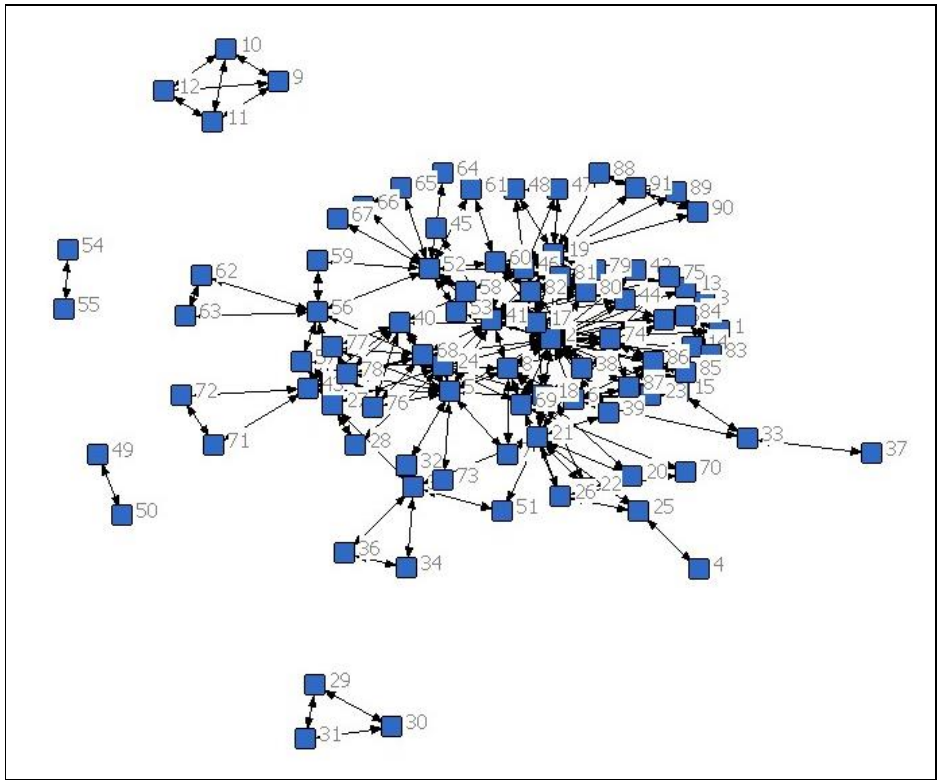
S.Nu.	Anahtar Kelime	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
1	örgütsel öğrenme	5	1,00	7,46	0,10
2	performans	44	1634,92	7,95	0,54
3	takım düşünümselliği	2	0,00	7,44	0,05
4	iş tatmini	1	0,00	6,74	0,00
5	örgütsel adalet	17	402,28	7,67	0,18
6	algılanan örgütsel destek	10	133,86	7,58	0,11
7	psikolojik sözleşme	3	0,00	7,29	0,04
8	dönüşümcü liderlik	11	85,60	7,66	0,19
9	işkoliklik	3	0,00	1,14	0,00
10	mutluluk	3	0,00	1,14	0,00
11	geri kazanma	3	0,00	1,14	0,00
12	yaşama gücü	3	0,00	1,14	0,00
13	benlik saygısı	1	0,00	7,44	0,04
14	insan sermayesi	2	0,00	7,46	0,05
15	işgücü devir hızı	4	54,14	7,48	0,06
16	etkililik	4	5,58	7,32	0,02

S.Nu.	Anahtar Kelime	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
17	iş tutumu	4	26,05	7,40	0,03
18	çevreci davranış	9	162,63	7,61	0,09
19	kişilik	18	442,86	7,65	0,21
20	amaç hiyerarşisi	3	0,00	7,21	0,01
21	motivasyon	10	451,09	7,59	0,06
22	iş yeri müdahaleleri	3	0,00	7,21	0,01
23	sosyal kimlik	2	0,00	7,47	0,05
24	örgüt içi ilişkiler	14	345,68	7,69	0,23
25	iş aile çatışması	3	78,00	7,15	0,01
26	Sağlık	4	21,70	7,22	0,02
27	duygusal emek	6	65,87	7,35	0,05
28	yüzeysel rol yapma	2	0,00	7,24	0,02
29	yeterlik	2	0,00	1,12	0,00
30	cam tavan etkisi	2	0,00	1,12	0,00
31	işyerinde ayrımcılık	2	0,00	1,12	0,00
32	kişilerarası adaletsizlik	1	0,00	7,19	0,01
33	sosyalleşme	3	78,00	7,14	0,01
34	örgütsel çıktılar	2	0,00	6,81	0,00
35	stres	5	169,95	7,23	0,01
36	işyeri saldırısı	2	0,00	6,81	0,00
37	algılanan içsellik statüsü	1	0,00	6,72	0,00
38	lider üye etkileşimi	5	24,25	7,54	0,06
39	güven	3	0,00	7,51	0,05
40	iş davranışı	10	82,67	7,40	0,08
41	örgütsel vatandaşlık davranışı	23	323,47	7,75	0,43
42	merak	2	0,00	7,49	0,06
43	liderlik	10	154,00	7,29	0,07
44	sosyal etkileşim	2	0,00	7,46	0,08
45	yardım davranışı	1	0,00	7,26	0,03
46	yaratıcılık	8	110,94	7,59	0,09
47	yeniliğe dayalı davranış	3	0,00	7,26	0,03
48	boşvermiş davranış	3	0,00	7,26	0,03
49	iş denetimi	1	0,00	1,11	0,00
50	çalışma yetisi	1	0,00	1,11	0,00
51	organizasyon-çevre uyumu	2	0,00	7,18	0,01
52	kültür	17	479,85	7,63	0,22
53	sosyal sermaye	2	0,00	7,50	0,06
54	çalışan sessizliği	1	0,00	1,11	0,00
55	örgütsel sessizlik	1	0,00	1,11	0,00
56	iş birliği	9	197,75	7,39	0,08
57	görev çatışması	3	0,00	7,30	0,03
58	görev özgüllüğü	3	0,00	7,53	0,07
59	takım	2	0,00	7,21	0,02
60	kültürel mesafe	9	58,67	7,61	0,16
61	sezgi	2	0,00	7,22	0,03
62	toplulukçuluk	2	0,00	6,95	0,01
63	bireysellik	2	0,00	6,95	0,01
64	saldırı	1	0,00	7,15	0,02
65	profesyonel davranma	2	0,00	7,16	0,02
66	rol tanımı	2	0,00	7,16	0,02
67	kültürel durumsallık	1	0,00	7,15	0,02
68	Örgütsel bağlılık	10	164,20	7,62	0,15
69	değişim	6	116,27	7,55	0,11
70	Tükenmişlik	2	0,00	7,14	0,01
71	resmi liderlik oluşumu	2	0,00	6,86	0,01
72	gayri resmi liderlik oluşumu	2	0,00	6,86	0,01
73	toplu pazarlık	1	0,00	7,19	0,01

S.Nu.	Anahtar Kelime	Derece	Arasındalık	Yakınlık	Özvektör
74	Yaratıcılık	8	15,73	7,51	0,12
75	Pozitif duygulanım	3	0,00	7,34	0,06
76	Kötü niyetli yönetim	6	0,00	7,28	0,05
77	Lider etiği	6	0,00	7,28	0,05
78	Örgütsel etik	6	0,00	7,28	0,05
79	Dışsal kontrol	7	0,00	7,54	0,14
80	Nedensellik odağı	7	0,00	7,54	0,14
81	Kararlılık	7	0,00	7,54	0,14
82	İş yükü	7	0,00	7,54	0,14
83	Dürüstlük	3	0,00	7,45	0,06
84	Politik yetenek	3	0,00	7,45	0,06
85	kariyer başarı beklentisi	5	0,00	7,49	0,07
86	Özdeşleşme	5	0,00	7,49	0,07
87	Zorunluluk	5	0,00	7,49	0,07
88	Öz değerlendirme	4	0,00	7,19	0,02
89	gayri resmi akıl hocalığı	4	0,00	7,19	0,02
90	Ağ davranış	4	0,00	7,19	0,02
91	Sesli davranış	4	0,00	7,19	0,02

Ucinet programında oluşturulan ağın çizgesi Şekil 2'de verilmiştir. Şekil incelendiğinde bazı düğümlerin (9,10,11,12 54,55 49,50 29,30,31 numaralı düğümler) ana ağ düzeneği ile bağlarının olmadığı sadece birbirleri ile bağlar kurduğu görülmektedir. Bu düğümlerin ana ağ düzeneğinden soyutlanmış olduğu değerlendirilebilir. Şekilde ayrıca 2 numaralı düğümün (performans) merkezde olduğu ve yoğun bir bağ yapısına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 2 Ağın Çizgesi



5. SONUÇ

Çalışmada örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkinin ağ analizi yöntemiyle incelenmesi hedeflenmiştir. Bu hedefe ulaşmak için alan yazınında etkili bir dergi olan journal of organizational behavior dergisinin 2013 yılı makaleleri incelenmiştir. Makalelerdeki anahtar kelimelerin birlikte kullanımları bir ilişki matrisine aktarılarak anahtar kelimeler arasındaki ağ yapısı ucinet programı ile ortaya konulmuş ve ağ grafiği çizilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde performansın ağın merkezinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum makalelerdeki örgütsel davranış değişkenlerinin genellikle performans ile ilişkilendirildiği sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç Robins ve Judge (2012)'nin örgütsel davranışın insanların bir kuruluş içinde ne yaptıklarını ve davranışlarının kuruluşun performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan bir alan olduğunu belirttiği tanım ile örtüşmektedir. Böylece örgütsel davranış çalışmalarının havada kalmayıp performans gibi bir amaca yönelik olarak yapıldığı değerlendirilebilir.

Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışı, kültür, kişilik gibi değişkenlerin alan yazınında sıklıkla başka değişkenlerle birlikte kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Motivasyonun birbiriyle doğrudan bağlantısı olmayan değişkenler arasında köprü vazifesi gördüğü anlaşılmıştır. Doğrudan bağlantısı olmayan değişkenleri içerecek makalelerin motivasyon kullanılarak yazılabileceği değerlendirilmektedir.

Genel ağdan uzakta ve bu ağ ile kopuk olan değişkenlerin özellikle arasındalık değerleri yüksek değişkenler kullanılarak genel ağa bağlanılabileceği ve bu değişkenlerin diğer değişkenler ile birlikte kullanıldığı makalelerin özgünlük sağlayacağı değerlendirilmektedir. Benzer şekilde aynı makalede kullanılmamış (doğrusal bağ bulunmayan) değişkenlerin birlikte kullanılabilme olanaklarının araştırılması bu tür makalelere özgünlük kazandıracaktır.

Bu çalışma bir derginin bir yılındaki makaleler ile sınırlıdır. Daha geniş alanda etkili diğer dergileri de kapsayacak şekilde çalışmanın genişletilmesi alan yazınında kullanılan değişkenlere ilişkin daha kapsayıcı bulgulara ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Ülkemizdeki alan yazını ile ilgili makaleler ile uluslararası yazının karşılaştırılması yine araştırmacılara bir öneri olarak sunulabilir.

6. KAYNAKÇA

Al U., Sezen U. ve Soydal İ. (2012) " Türkiye'nin Bilimsel Yayınlarının Sosyal Ağ Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi" Proje No: 110K044, Ankara

Borgatti S.P., ve Foster, P. C, (2003) "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", Journal of Management, 29(6), 991-1013

Emirbayer, M. ve Goodwin, J. (1994) "Network analysis, cultureandthe problem of agency". AmericanJournal of Sociology, 99(6)

Erdem İ.,Robbins, S.P ve Judge, T.A. (2012) Örgütsel Davranış, Çev. Ed. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

Freeman, L.C. (2004). The development of social network analysis: A study in the sociology of science. Vancouver: Empirical Press.

Gürsakal N. (2009) Sosyal Ağ Analizi, Dora Yay. Bursa

Leblebici, Doğan N. ve Kılıç, Mustafa, (2004). Giriş, İçerik Analizi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 7-9.

Koçel, T. (1999) İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayımları

Özdaşlı K., ve Çelikkol Ö. (2012) "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi" Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(7),141-154

Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A. ve Seferoğlu S.S. (2012) "Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması" Akademik Bilişim, 1-3 Şubat 2012 Uşak Üniversitesi

Sözen,H. C. ve Esatoğlu,A.E. (2010) "Sosyal Ağ Kuramının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yönetimi", Sarem Stratejik Araştırmalar Dergisi, 15

Scott, J. (1988). Social network analysis. Sociology, 21(1): 109-127

Pritchard, A. (1969). "Statistical bibliography or bibliometrics?" Journal of Documentation 25: 348-349.

Tavşancıl, E., ve Aslan, E. (2001). İçerik analizi ve uygulama örnekleri. Epsilon Yayınları: İstanbul.

Weber, P.W., (1990). Basic Content Analysis, 2nd Edition, California: Sage Publications.

25. OTURUM

İç Girişimcilik ve Rekabetçilik

Stratejik İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma: Safranbolu Meslek Yüksekokulu Örneği
Abdullah KARAKAYA, Ömer DULKADİR

Algılanan Örgütsel Çevre Faktörleri ile Örgüt Girişimciliği Arasındaki İlişki
İrge ŞENER, Arzu SANCAK

Örgüt Yapısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma
Hatice Uçar, Ufuk Kaya, Umut Avcı

Lojistik Esnekliğinin Rekabetçilik Üzerine Etkisi; Bir Alan Araştırması
İsmail BAKAN, Burcu ERŞAHAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Zümrüt Hatice ŞEKKELİ

STRATEJİK İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SAFRANBOLU MESLEK YÜKSEKOKULU ÖRNEĞİ

Abdullah KARAKAYA, Karabük Üniversitesi, akarakaya@karabuk.edu.tr
Ömer DULKADİR, Karabük Üniversitesi, odulkadir@karabuk.edu.tr

ÖZET

Küresel pazar ekonomisinin yapısı gereği organizasyonlar ve sektörler değişime ayak uydurmak ve kendilerini sürekli yenilemek zorundadır. Bu süreçte işletmelerin amaçlarını ve stratejilerini dikkatli bir biçimde gözden geçirerek onları başarıya götürebilecek iş yöntemlerini belirlemeleri gerekmektedir. Organizasyon içindeki girişimci yaklaşım ve çalışmalar olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı da organizasyonun yapısını geliştirecek stratejik bir unsur olarak kullanılabilinmektedir. Kamu üniversiteleri açından bakıldığında, üniversite sayısındaki ve kontenjanlarındaki artışın yanı sıra, demokratik yaşamın da etkisi ile insanlar artık daha çok talepte bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan kaliteli öğrenci çekebilme rekabeti gibi değişimler, üniversitelerin girişimsel konuları desteklemelerini gerekli kılmıştır. Bu rekabetten de başarıyla çıkabilmede sürekli yenilenme ve farklılaşma önceliklidir. Yenileşim çalışmalarında birçok faktör etkili olmakla birlikte, sürükleyici güç olarak iç girişimcilik mekanizması etkilidir.

Bu çalışmanın amacı; Karabük Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksek Okulu'nda değişimi yönetmeye yönelik olarak uygulamaya konulan stratejik iç girişimcilik projelerinin okulun rekabet gücüne, farkındalık oluşturmasına ve tercih edilebilirliğine katkılarını araştırmaktır. Bu amaçla konu ile ilgili literatür taraması yapılmış olup, örnek olay incelemesi ile söz konusu okuldaki uygulamalar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Safranbolu Meslek Yüksek Okulu'nda Konukevi, Mobilya Atölyesi, Demir Çocuk Anaokulu, 3 Nisan Radyo ve Televizyonu, Tekstil Atölyesi, Kalite Yönetim Sistemi gibi iç girişimcilik projeleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İç Girişimcilik, Yenilik, Kamu Üniversiteleri, Safranbolu Meslek Yüksekokulu

1. GİRİŞ

Günümüzün geçerli küresel pazar ekonomisi, dünyanın her yerindeki organizasyonlarda ve sektörlerde derin ve büyük değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler öncelikle işletmelerin amaçlarını dikkatli bir biçimde gözden geçirmelerini ve onları başarıya götüren stratejilerini yeniden formüle etmelerini ve uygulamada da büyük dikkat sarf etmelerini gerektirmektedir. Birçok işletme dışsal ve içsel çevrelerindeki hızlı, radikal ve hayati öneme sahip bu değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırmaktadırlar. Günümüz firmalarının bu yoğun küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları, "sürekli yenilik" anlayışını temel yetenekleri haline getirmeyle çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı, pek çok araştırmacı yazar ve akademisyen mevcut firmalar içerisinde çalışanlara daha fazla özerklik (otonomi), özgürlük ve kaynak kullanma imkânı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak "iç girişimciliği" önermektedirler (Ağca ve Kurt, 2007:84).

İç girişimciliğin başarılı örnekleri incelendiğinde bugünün popüler işletme literatürü, girişimsel düşünmeyi geniş bürokratik yapılara aşılamakla meşgul olmaktadır. Bu kavramın çok popüler olmasının nedenlerinden biri kurumlara kendi çalışanlarının ve yöneticilerinin yenilikçi yeteneklerini işlerinde kullanmalarına izin vermesidir (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 51-52).

İç girişimciliğin, firmaların sürekli yenilik çabalarını kolaylaştırabilecek ve küresel pazarlarda rekabet ederken firmaların karşılaştıkları rekabet gerçekleri ile etkili bir biçimde baş edebilecekleri bir süreç olarak tasarlandığı ileri sürülmektedir. Yani iç girişimcilik, firma sınırları içerisindeki herkese seviyesine göre girişimcilik ruhunun aşılanması üzerinde durmaktadır. Kurum içerisinde geliştirilen girişimcilik ruhuyla, esnek yapılar oluşturmaya,

büyümeye ve farklılaşmaya karşı gösterilen direncin üstesinden gelinebileceği vurgulanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 11).

Safranbolu Meslek Yüksek Okulu'ndaki stratejik iç girişimcilik çabaları ve bu çabaların örgütsel-ekonomik yapıya katkıları üzerine hazırlanan bu çalışmanın temel amacı, iç girişimcilik kavramını bütün yönleriyle ele alıp açıklamak ve geliştirilen çeşitli yaklaşımlardan yola çıkarak kamudaki geçerli, çok boyutlu bir iç girişimcilik modelini ortaya koymaktır.

2. KURAMSAL ALT YAPI

2.1. Girişimcilik Kavramı ve Çeşitleri

2.1.1. Tanımı ve Önemi

Literatüre bakıldığında girişimcilik kavramının birçok yazar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmekte olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla; risk, sermayenin tedarik edilmesi, arbitraj ve üretim faktörlerinin koordinasyonu gibi konular ağırlıklı olarak ele alınarak bu kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Birçok yazar ise girişimciliği, küçük işletme kurulması ve bunların yönetilmesi ile özdeşleştirmiştir (Başar vd., 2013: 4-5).

Girişimciliğin ilk tanımlarından biri, 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak ifade edilmiştir. Bu tanım, girişimcinin risk üstlenme özelliğini vurgulamakta ve bunu ortaya çıkarmaktadır (Tosunoğlu, 2003: 4-5). Ekonomik gelişme sürecine bağlı olarak girişimci tanımına yeni nitelikler eklenmiştir. Girişimci tanımı R. Cantillon'dan sonra Jean Baptise Say tarafından da geliştirilerek, girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütleme ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerinde de durulmuştur. Girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliğini ise ekonomik kalkınmada, insan kaynaklarının temel yapı taşlarından birisi olarak ilk kez vurgulayan ve gündeme getiren Joseph A. Schumpeter'tir. Schumpeter'in çalışmalarında girişimcilik, yenilik yaratma ve teknolojik buluşlar ile açıklanmaya çalışılmış ve yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni süreçler, yeni arz kaynakları ve yeni pazarlar yaratmak için yeni kaynakların yaratılması gibi konulara ağırlık verilmiştir. Schumpeter'in bakış açısıyla girişimci, toplumda değişimi yaratacak kişi ve kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Başar, vd., 2013: 3-4).

2.1.2. Girişimcilik Türleri

Başlarda girişimcilikle ilgili bir sınıflandırma mevcut değilken, gün geçtikçe piyasalarda meydana gelen değişmeler, girişimcilik kavramında da bazı değişikliklere ve sınıflandırmalara yol açmıştır (Çelik ve Akgemci, 1998: 24).

Girişimcilik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, girişimcilik türleri bağlamında birçok sınıflandırma kategorisi mevcuttur. Örneğin bu konuyla ilgili önemli çalışmaları olan Schumpeter girişimciyi statik ve dinamik olmak üzere iki kategoride ele almıştır. Öyle ki Schumpeter kapitalist endüstriyel toplumun gelişim sorununu incelerken; statik bir girişimcilik anlayışı yerine, yeniliklere öncülük eden dinamik girişimciyi çok daha fazla önemsemiştir (http://iktisadiyat.com/2009/03/18/schumpeter-yenilik-ve-yaratici-yikim/) (12.05.2011).

Bunun dışında girişimci de nihayetinde bir insan olduğu için, bazı kişisel psikolojik faktörler açısından, girişimcinin niteliğine, ortaya çıkma şekline ya da girişim sürecinin sonunda elde ettiği faaliyete göre de birçok girişimcilik sınıflandırmaları söz konusudur. Bu çalışmada girişimcilik; kâr odaklı girişimcilik ve kâr odaklı olmayan girişimcilik olarak iki başlık altında sınıflandırılacaktır.

2.1.2.1. Kâr Odaklı Girişimcilik

Kâr odaklı girişimcilik türleri, girişimcilik faaliyetlerinin ticari amaçla gerçekleştiği özel sektör girişimciliği ve örgüt içi girişimciliği ve bunların yanı sıra sosyal sorunlara da alakasız kalmayan kurumsal sosyal girişimcilik çerçevesi altında aşağıda tanımlanmaktadır (Güler; 2010: 36-39).

a) Özel Sektör Girişimciliği

b) Örgüt İçi Girişimcilik (İç Girişimcilik)

c) Kurumsal Sosyal Girişimcilik

2.1.2.2. Kâr Odaklı Olmayan Girişimcilik

Toplum ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri karşılamak için kar odaklı işletmeler olduğu gibi bu hizmetleri yerine getirirken kar amacı gütmeyen işletmeler ve bu işler de faaliyet gösteren ya da bizzat işletmeyi kuran kar odaklı olmayan girişimciler de mevcuttur (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009:82). Kâr odaklı olmayan girişimcilik; kamu girişimciliği, sivil toplum girişimciliği ve sosyal girişimcilik olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmektedir.

a) Kamu Girişimciliği

b) Sivil Toplumda Girişimcilik

c) Sosyal Girişimcilik

2.2. İç Girişimcilik Kavramı

Yukarıda da bahsedildiği gibi girişimciliğin günümüzde gerek ülkeler düzeyinde gerek global anlamda önemi çok büyüktür. İşletmede yer alan herkesin bu durumun farkında olması ve destekleyici davranışlar ve faaliyetlerde bulunmaları gerekir. Yani bir anlamda kurum kültürünün oluşturulması lazımdır (Bozgeyik, 2005:87).

İşletmelerde söz konusu sürdürülebilir başarıda iç girişimciliğin de önemli bir rolü vardır. İşletmede çalışan birey, taşıdığı girişimci özellikler sayesinde "örgüt içi" yani "iç girişimci" olarak tanımlanırlar. Böyle kişiler genel anlamda girişimcilik özelliklerinin yanı sıra, risk alarak, fırsatları yakalayıp bunlardan değer yaratarak, içinde bulunduğu işletmeye rekabet avantajı sağlarlar (Aykol ve Yener, 2009:259).

2.2.1. İç Girişimciliğin Tanımı ve Önemi

İç girişimcilik ile ilgili literatürde birçok tanım mevcuttur. Bunlarda bazıları aşağıda verilmiştir;

İç girişimcilik konusunda tam anlamıyla kesin bir fikir birliği sağlanmasa da, en sade şekliyle Saetre (2001:10) tarafından "kurulu bir örgüt içinde söz konusu olan girişimcilik faaliyeti olarak" Zahra (1991:260) tarafından "bazen stratejik açıdan rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı yeni iş yaratma faaliyeti" ve Antoncic ve Hisrich (2001:497) tarafından ise "fırsat bulma ve fırsatları kullanabilmek için kaynak oluşturma çabası" olarak tanımlanmıştır (Kayış, 2010:50).

İç girişimciliği Pinchot, "Bağımsız girişimcilerin işletmeyi kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme içinde kullanılması" olarak tanımlamıştır (Kozak ve Yılmaz, 2010:86).

Naisbitt (1986), "İşletmenin Yeniden Keşfi isimli kitabında iç girişimciliği kurulu işletmelerin yeni piyasalar ve ürünler bulmak için önemli bir yöntem olarak tanımlamıştır."

The American Heritage Dictionary of the English Languege ise iç girişimciyi, "büyük bir firma için bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi" şeklinde ifade etmiştir (Onay ve Çavuşoğlu, 2009:49).

Drucker iç girişimci tanımı ise "organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler"dir (Gürol, 2000:61, alıntılayan, Ağca ve Kurt,2007:85).

Pinchot (Morrison, Rimmington, Williams, 1999:54)'a göre ise iç girişimcilik, "Hayalperest herhangi bir kişinin ya da kişilerin yaptığı iştir. Bu kişiler yenilik yaratmak için sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu kişiler yaratıcı veya mucit olabilir ancak daima bir fikri ya da düşünceyi kârlı bir gerçeğe dönüştürebilen hayalperestlerdir" (Başar ve Tosunoğlu, 2006:126).

Bütün bu tanımlamaların ışığında iç girişimci, herhangi bir sektörde kendi kurduğu iş olsun ya da olmasın rekabet edilebilirliği artırmak ve işletme içerisinde karlılığı yükseltmek için aynı zamanda bir girişimcinin sahip olduğu/olması gereken özellikleri de taşıyan bir kişilerdir. İç girişimcilik ise tanımlanan iç girişimcinin işletme içerisinde gösterdiği faaliyetler bütünüdür.

Birçok işletme iç girişimciliğin kendileri için ne denli önemli olduğunun farkına varmışlardır. Bu farkına varmanın en önemli nedenleri; sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, artan uluslararası rekabet, verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalardır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 27). Bu nedenle gerek ulusal gerekse uluslararası faaliyet gösteren işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadırlar. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirecek yollar aramaya başlamışlardır. Bu arayışa gitmeyen işletmelerin durgunluk, personel kaybı ve gerileme gibi sonuçlarla karşılaşacağı anlaşılmaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:49).

3. SAFRANBOLU MYO'DA İÇ GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMALARI ve SONUÇLARI

3.1 Safranbolu MYO Kısa Tanıtımı

Safranbolu MYO 05.01.1992 tarihinde belediyeye ait bir binada eğitim öğretime başlamıştır. Başlangıçta Hacettepe Üniversitesi Zonguldak Mühendislik Fakültesi'ne bağlı olarak faaliyetini sürdüren Yüksekokulumuz, 11.07.1992 tarihinde Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne bağlanmıştır. 29.05.2007 tarihinde ise yeni açılan Karabük Üniversitesi bünyesine katılmıştır.

Teknik ve İktisadi Programlar Bölümlerinden oluşan Yüksekokulda; şu anda Turizm Animasyonu, Bilgisayar Teknolojisi, Uygulamalı İngilizce ve Çevirmenlik, Çocuk Gelişimi, Geleneksel El Sanatları, Giyim Üretim Teknolojisi, İç Mekân Tasarımı, İşletme Yönetimi, Mobilya ve Dekorasyon, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları, Mimari Restorasyon, Radyo ve Televizyon Programcılığı, Tekstil Teknolojisi, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Turist Rehberliği ve Yaşlı Bakımı programları olmak üzere 16 program mevcuttur. Toplamda 41 öğretim üyesi ve elamanı kadrosuna sahip olan yüksekokulda Şubat 2014 itibari ile 2316 adet öğrenci eğitim görmektedir.

3.2. Safranbolu MYO'da İç Girişimcilik Çalışmaları

Ülkemizdeki mevcut yükseköğretim eğitim sisteminin günden güne rekabeti daha da ön plana çıkarması, üniversiteleri sürekli iyileştirme ve yenilikçiliğe mecbur bırakmaktadır. Bu zorunluluk öncelikle amaçların dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesini ve onları başarıya götüren stratejilerini yeniden formüle etmelerini, ayrıca uygulamada da büyük dikkat sarf etmelerini gerektirmektedir.

Birçok üniversite dışsal ve içsel çevrelerindeki hızlı, radikal ve hayati öneme sahip bu değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırmaktadırlar. Bu yapılanma kapsamında Safranbolu MYO da iç girişim mekanizmasını kullanarak ön plana çıkmayı hedeflemektedir.

Aşağıda, Safranbolu Meslek Yüksek Okulu'ndaki iç girişimcilik çabaları sonucu ortaya çıkan bazı örnekler ve bu örneklerin amaçları, örgütsel-ekonomik yapıya katkıları ve fizibilitesi incelenerek açıklanmıştır.

3.2.1. Konuk Evi

Safranbolu Eski Çarşı mevkiindeki 6 odalı, 12 yatak kapasiteli Çiçekler Konağı ve 9 odalı, 18 yatak kapasiteli Antepler Konağı yüksekokul tarafından işletilmektedir. Konaklamanın yanı sıra bahçelerinde organizasyon hizmeti de verilmektedir.

Amacı:

- Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü pratik eğitimi
- Tecrübeli eleman ihtiyacını karşılamak
- Safranbolu'nun turistik gelişimine katkı sağlamak
- Ekonomik katkı
- Düşük maliyetli özel eğlence organizasyonları

Katkıları

- 2013 yılında %40 faaliyet kârı sağlanmıştır
- Anket verileri ile eğitim kalitesinin iyileştirilmiştir
- Diğer işletmeler için yol gösterici olmuştur.

Fizibilitesi

- Kültür turizminin gelişmesi ve bu alanda Safranbolu'nun günden güne daha ön plana çıkmasıyla mevcut konakların varlığını uzun yıllar sürdüreceği tahmin edilmektedir.

3.2.2. Mobilya Atölyesi

2000 yılında yüksekokul civarında açılan atölyede, ahşap işleme için ihtiyaç duyulan hemen hemen tüm makineler ve test cihazlarını bulunmaktadır.

Amacı:

- Mobilya-Dekorasyon, Restorasyon ve Geleneksel El sanatları öğrencilerinin ahşap işlemeciliği uygulamalarını yapılabilmesini sağlamak
- Yüksekokul ve üniversitenin mobilya ve ahşap ürün ihtiyaçlarını kendi bünyesinde karşılamasını sağlamak
- Talep edilmesi ve idarenin uygun görmesi durumunda piyasanın ihtiyaçlarını karşılamak

Katkıları:

- Üretilen çeşitli ürünlerle Kampüste genel görünüme katkı sağlamaktadır
- %50 faaliyet kârı sağlanmıştır

• Türk-Japon ortaklığı ile ahşap laboratuvarı kurulmuştur. Bu laboratuvarlarda bulunan yüksek maliyetli test makineleri kampüsteki fakülteler ve çevre illerdeki araştırmacılara bilimsel çalışmalarında katkı sağlamaktadır.

• İhtiyaç duyulan birçok ahşap ürün daha ucuz maliyetle hazırlanmaktadır

• Öğrencilerin pratik becerilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Fizibilite

• Atölyede kullanılan makineler teknolojinin gerisinde kaldığından seri üretime uygun değildir. Buna rağmen işçilik, enerji, genel yönetim gibi maliyetlerin düşüklüğünden dolayı üretilen ürünlerde kâr oranı piyasa ile yakın seviyededir.

3.2.3. Demir Çocuk Anaokulu

2011 yılında kampüs içerisinde kurulan Demir Çocuk Ana Okulu 40 çocuk kapasitelidir. Kasım 2013 itibari ile 37 çocuğa; 3 tam gün çalışan, Çocuk Gelişimi Bölümü öğrencileri ve 3 öğretim elemanı ile eğitim verilmektedir.

Amacı:

• Çocuk Gelişimi Bölümü öğrencileri için uygulama alanı sağlamak

• Karabük halkı ve üniversite çalışanlarının çocuklarının daha kaliteli eğitim almalarını sağlamak

• Yüksekokula ve üniversiteye ekonomik katkı sağlamak

Katkıları

• Özellikle üniversite çalışanları için bazı endişeleri ortadan kaldırmaktadır.

• Eğitim daha geniş eğitici katılımı ile yapıldığından klasik eğitimin monotonluğu ortadan kaldırılmakta ve eğitim sistemi çeşitlendirilerek kalitesi artırılmaktadır.

• %35 faaliyet kârı sağlamaktadır.

Fizibilitesi

• Kurumun çalışan sayısı sürekli arttığından ve Karabük halkından da yeterince talep geldiğinden kreşin faaliyetlerini uzun yıllar sürdüreceği öngörülmektedir.

3.2.4. 3 Nisan Radyo Televizyonu

2011 yılında kurulmuş ve aynı yıl kapalı devre yayına başlamıştır. Şu an karasal yayın ve internet kanalı ile yayın yaparak tüm dünyaya ulaşmaktadır. Tüm programları bünyesindeki 5 öğretim elemanının gözetiminde öğrenciler tarafından yapılmaktadır.

Amacı

• Radyo Televizyon Programcılığı programından mezun olan öğrencilerin çok yönlü becerilere sahip olmasını ve yayıncılık sektöründe iş bulabilmelerini kolaylaştırmak

• Kameraman, yönetmen, programcı, metin yazarı, senarist, yapımcı, sunucu, haberci gibi branşlaşmaları ön lisans düzeyinde iken kazandırmak

• Üniversitenin tanıtımını yaparak günümüz rekabetçi ortamında bir adım öne çıkabilmek

Katkıları

• Üniversitenin tanıtımına katkı sağlamıştır.

- Radyo ve TV programcılığı bölümünün tercih edilme oranını artırmıştır.
- Öğrencilerin yayın üzerine becerilerini geliştirmektedir. Bu katkı, öğrencilerin aldığı ulusal ödüllerle daha da pekişmektedir.

Fizibilitesi

- 3 Nisan Radyo ve Televizyonu yüksek maliyet nedeni ile lisans alamamaktadır. Mevzuat gereği reklam alınamadığından kanalın ekonomik girdisi yoktur. Fakat öğrencilerin pratik gelişimine katkılarından dolayı uzun yıllar varlığını sürdüreceği açıkça görülmektedir.

3.2.5. Tekstil Atölyesi

1998 yılında yüksekokul binası içerisinde kurulmuştur. Giyim üretiminde kullanılan makine türlerinin mevcut olduğu atölyede toplamda 29 adet makine bulunmaktadır.

Amacı

- Giyim Üretim Teknolojisi ve Tekstil Teknolojisi bölümleri öğrencilerine giyim ürünü üretme becerisi kazandırmak
- Hazır giyim sektörünün ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman ihtiyacını sağlamak
- Yüksekokul ve üniversitenin ihtiyaç duyduğu tekstil ürünlerinin üretilmesini sağlamak

Katkıları

- Öğrencilerin makine kullanım becerisini artırarak iş bulabilmelerini kolaylaştırmak

Fizibilitesi

- Tekstil piyasasındaki ürün fiyatlarının seri üretimle günden güne düşmesi nedeniyle birkaç adetlik üretim yapılması artık ekonomik değildir. Bu nedenle tekstil atölyesinin yüksekokul ve üniversiteye ekonomik katkısı kalmamıştır. Öğrencilerin pratik eğitimlerinde önemli bir tuttuğundan Giyim Üretim ve Tekstil bölümleri için önemi uzun süre devam edecektir.

3.2.6. Kalite Yönetim Sistemi

Safranbolu MYO iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması ve mevcut yasal düzenlemelerin gerekliliklerinin karşılanması amacı ile TS EN ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi şartlarını yerine getirerek uygulamaktadır.

Belirlenen tüm prosesler TS EN ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi şartlarına uygun olarak, etkin biçimde yönetilmekte ve sürekli geliştirilerek etkinliği arttırılmaktadır. Sistem gereği, iç tetkikler ve yıllık TSE denetlemeleri ile sistemin kullanımı sürekli kontrol altında tutulmaktadır.

Amaçları

- Eğitim ve hizmet kalitesi konusunda kaydedilen aşamaları tescil etmek
- Sürekli gelişimin bir felsefe olarak benimsenmesini sağlamak
- Kazandırdığı imaj ile eğitim kurumları içerisinde öne çıkmak
- Öğrencilerin ve hizmet verilen müşterilerin takdir ve güvenini kazanmak
- Rekabeti lehine artırmak
- Sistematik çalışma ile hataların ortadan kaldırılmasını sağlamak
- Genel olarak düzenin sağlanması

Katkıları

- Üniversitedeki kalite yönetim sistemi çalışmalarına referans olmuştur.
- İşlemleri daha sistematik ve düzenli hale getirmiştir.
- Verilerin analizi ile eksikliklerin belirlenmesi ve iyileştirilmesi sağlanmıştır.
- İç tetkiklerle sistem devamlı kontrol altında tutulmuştur. Gerekli ise düzeltici-önleyici faaliyetlerle eksiklikler önlenmiş veya düzeltilmiştir.

Fizibilitesi

- Katkılarını sayısal olarak ölçmek zor olsa da, yüksekokulun iç mekanizmasını düzenleyen ve imaj kazandıran bu sistem uzun yıllar kullanılacaktır.

3.3. Safranbolu MYO Tercih Edilme Oranları

Yukarıda belirtilen uygulamalar sonrası ÖSYM'nin 2013 tercih edilme verileri incelenerek ilgili bölümlerde stratejik iç girişimcilik çalışmalarının katkıları ortaya konulmuştur. Tablo 1'de bölümler, tercih edilme sayısı bazında bölümün kaçıncı sırada olduğu ve ilgili bölümden Türkiye'de toplam kaç adet olduğu belirtilmiştir.

Tablo 1: Safranbolu MYO İlgili Bölümlerine İlişkin Sayısal Veriler

Bölüm	Eğitim Türü	Tercih Edilme Sıralaması	Türkiye'deki Bölüm Sayısı	Kontenjan	Doluluk (%)
Çocuk Gelişimi	I. Öğretim	10	72	70	100
	II. Öğretim	4	62	70	100
	Uzaktan Eğitim	4	6	60	100
Mobilya ve Dekorasyon	I. Öğretim	12	33	55	35
Geleneksel El Sanatları	I. Öğretim	22	39	50	64
İç Mekân Tasarımı	I. Öğretim	1	5	60	100
	II. Öğretim	1	3	60	100
Mimari Restorasyon	I. Öğretim	16	23	60	100
	II. Öğretim	9	9	60	100
Radyo ve Televizyon Programcılığı	I. Öğretim	6	14	70	100
	II. Öğretim	7	9	70	79
Giyim Üretim Teknolojisi	I. Öğretim	10	29	60	100
Turizm ve Otel İşletmeciliği	I. Öğretim	60	139	80	100
	II. Öğretim	52	83	80	21

Kaynak:http://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2013/YAYIN/OSS/MERKEZ/Bolum_4_Yuksekogretim_Programlari.pdf

Sonuçlara genel olarak bakıldığında yapılan stratejik uygulamalarla Safranbolu MYO'nun genel olarak hedeflenen oranları yakaladığı ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında ülkemizin ihtiyaç duyduğu yeni bölümler açılması, mevcut bölümlerin iyileştirilmesi ve çalışmaların etkin bir şekilde aday öğrencilere duyurulması çalışmaları ile tercih edilme oranı artırılması hedeflenmektedir.

4. SONUÇ

Günümüzde geçerli küresel pazar ekonomisinde birçok işletme çevrelerindeki hızlı, radikal ve hayati öneme sahip değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırma ve sürekli gelişme felsefesini uygulamaktadırlar. Çalışanlara daha fazla özerklik, özgürlük ve kaynak kullanma imkânı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olan "iç girişimcilik" günümüzde hızla önem kazanan bir anlayıştır.

Bu anlayışa ayak uyduran Safranbolu MYO, stratejik iç girişimcilik çalışmalarını çeşitli örneklerle uygulayarak ve devamlı yeni arayışlarını sürdürerek kamudaki iç girişimcilik çabalarına güzel bir örnek olmaktadır.

5. KAYNAKLAR

Ağca, V. ve Kurt M.(2007), "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyiciler: Kavramsal Bir Çerçeve", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss:83-112.

Başar, B., Ürper Y. ve Tosunoğlu B.T.(2013), Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Bulgurcu Gürel, E.B.(2012), "İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması", Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı:6, Haziran 2012, ss:56-75.

Covin, J.G., ve Miles, M.P.; (1999), "Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage", Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3), pp. 47-64.

Ergüder, T.(2011), "Girişimcilik, İç Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik: Benzer ve Farklı Yönleri", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Çalışması.

Kaygın, E.(2012), "Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:4, No:1, ss:93-103

Naktiyok, A. ve Bayrak Kök, S.(2006), "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VIII,S:2, ss:77-96

Onay, M. ve Çavuşoğlu, S.(2010)," İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik" Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17 Sayı:1, ss:42-49.

Öktem, M.K., Leblebici, D., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M.D.(2003), "Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma", Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, ss:169-188.

http://smyo.karabuk.edu.tr/, Son Erişim Tarihi:28.11.2013.

http://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2013/YAYIN/OSS/MERKEZ/Bolum_4_Yukse kogretim_Programlari.pdf, Son Erişim Tarihi: 13.04.2014

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ İLE ÖRGÜT GİRİŞİMCİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İrge ŞENER, Çankaya Üniversitesi, irge@cankaya.edu.tr
Arzu SANCAK, Çankaya Üniversitesi, arzusancak@cankaya.edu.tr

ÖZET

Girişimcilik alanının önemli kavramlarından olan girişimcilik eğilimi ile ilgili yapılan daha önceki araştırmalarda çevresel özellikler detaylı olarak incelenmemiştir. Bu çalışma ile inovasyon, proaktiflik ve risk alma eğilimi olmak üzere üç boyutlu bir kavram olarak ele alınan örgütlerin girişimcilik eğilimleri ile faaliyette bulundukları çevrenin koşulları arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 107 küçük ve orta ölçekli örgüt yöneticilerinin algıladıkları çevresel koşullar görev çevresi, genel çevre ve sektör çevresi olmak üzere üç farklı grupta ele alınmıştır. Araştırma bulguları, örgütlerin girişimcilik eğilimleri ile görev çevresi ile ilgili değişkenler arasında pozitif bir ilişkinin, genel çevre ile ilgili değişkenler arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin girişimcilik eğilimleri, sektör çevresi ile ilişkili değişkenlerden en fazla müşteri talepleri ile ilişkilidir. Bu bulguların, örgütlerin çalışan sayıları veya yaşlarına göre farklılık göstermediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: girişimcilik eğilimi, dinamizm, karmaşıklık, bolluk, genel çevre, sektör çevresi

1. GİRİŞ

Girişimcilik, fırsatların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve faydalanılması süreçleri ile ilişkilidir (Hitt vd, 2001; Stevenson ve Jarillo, 1990). Diğer faydalarının yanı sıra, girişimcilik, örgütlerin pazarda ilk olma avantajlarından yararlanmalarına, rakiplerinin önünde yer almalarına ve süreçler ile ilgili verimlilik kazanmalarını sağlamaktadır (Zahra ve Covin, 1995). Örgütlerin girişimciliğinin, çalışanların, müşterilerin memnuniyeti, kalite, yenilik gibi nitel performans ölçütleri ile satışlar, kârlılık, pazar payı gibi nicel performans ölçütleri üzerinde önemli etkisi mevcuttur (Covin ve Slevin, 1989; Zahra, 1991). Girişimci örgütler, diğer örgütlerden üç boyutta farklılık göstermektedir. Bu örgütlerin yeni ürün geliştirme eğilimleri yüksektir (Miller ve Friesen, 1982), diğerlerine göre daha fazla risk alma eğilimi göstermektedirler (Mintzberg, 1973) ve rakiplerinden önce çevreden gelen taleplere daha hızlı cevap verebilme eğilimindedirler (Lumpkin ve Dess, 2001). Yapılan araştırmalarda, örgütlerin girişimciliklerinin örgüt performansına etkisinin belirlenmesinde, girişimcilik eğilimi temel kavram olarak ele alınmaktadır (Covin ve Slevin, 1989). Lumpkin ve Dess'e (1996) göre, girişimcilik alanında temel kavramlardan olan girişimcilik eğilimi, örgütlerin girişimci karar veya davranışlarına temel oluşturan stratejik süreçlerdir.

Bireyler ve örgütler, girişimcilik için oldukça fazla belirsizlik ile karşılaşmaktadır (McMullen ve Shepherd, 2006). Covin ve Slevin'e (1991) göre, girişimcilik için, stratejik ve örgüt içinde yer alan değişkenlerin yanı sıra örgüt dışında yer alan değişkenlerde olmak üzere üç gruptan oluşan etkenlerin güçlü etkileri mevcuttur. Girişimcilik eğiliminin boyutlarının etkisi, bağlama göre değişiklik gösterdiği için (Lumpkin ve Dess, 1996), araştırmalarda örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevresel özelliklerin dikkate alınması önem taşımaktadır. Lumpkin ve Dess (1996), örgütlerin girişimcilik eğilimleri ile performansları arasındaki ilişki de, örgütlerin görev çevresinin dinamizm, karmaşıklık ve bolluk özellikleri ile örgütlerin faaliyette bulundukları sektörün özelliklerinin de önemli etkisinin olduğunu tartışmaktadır. Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı, faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri ile örgütlerin girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Bundan sonraki bölümlerde, girişimcilik eğilimi ve çevresel koşullar ile ilgili literatür, araştırmanın kapsamı ve sonuçları ile genel değerlendirmeler yer almaktadır.

2. GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİN BOYUTLARI

Girişimcilik eğilimi, örgütlerin girişimciliklerini nitelendiren bir kavramdır (Covin vd, 2006); bu kavramın gelişimi, girişimciliğin bireysel davranışın yanı sıra örgüt davranışı olarak kavramlaştırılmasının bir göstergesidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimcilik eğilimi, örgüt stratejisinin belirlenmesi ile ilgilidir (Dess ve Lumpkin, 2001). Lumpkin ve Dess (1996:136), girişimcilik eğilimini, niyet ve faaliyetleri de kapsayan girişimciliğin temel davranışlarına neden olan süreçler, uygulamalar ve karar-verme faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Girişimcilik eğilimi, çok boyutlu bir kavramdır. Miller (1983), girişimciliği, örgütlerin kendilerini ve pazarlarını, proaktiflik, inovasyon ve risk-alma ile yenileme süreci olarak tanımlamaktadır. Literatürde, çoğunlukla bu kavramlar girişimcilik eğiliminin belirleyicileri olarak kullanılmıştır. Covin ve Slevin'a (1989) göre, örgütlerin girişimcilik eğilimleri en iyi biçimde, bu üç boyutun birlikte değerlendirilmesi ile ölçülmelidir.

Schumpeter'in (1934) çalışmalarından itibaren, inovasyon girişimcilik eğiliminin temelinde yer almaktadır. Örgütlerin inovatif olması, yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçler ile sonuçlanabilecek, yeni fikirler geliştirmeleri, bu fikirleri desteklemeleri, yenilik, deneycilik ve yaratıcı süreçlere eğilimi yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). İnovasyon, örgütlerin yeni ürün veya hizmetlerin oluşumunun yanı sıra yeni süreçlerde Ar-Ge aracılığıyla teknolojik liderlik geliştirilmesi ile yaratıcılık ve deneyciliğe yatkınlığını temsil etmektedir (Rauch vd, 2009). Lumpkin ve Dess'e (1996) göre, inovasyon, fırsatların takip edilmesi için önemli bir araçtır, dolayısıyla girişimcilik eğiliminin önemli bir bileşenidir.

Ayrıca risk alma eğilimi de uzun süredir girişimcilik eğilimi ile özdeşleştirilmektedir, örgütlerin performanslarının artması ve büyümeleri için risk almaları gereklidir (Hitt vd, 2000). Rauch ve diğerlerine (2009) göre, risk alma, öngörülemeyen durumlar için yatırım yapılması, yüksek oranda borçlanma, belirsiz çevrelere önemli kaynakların tahsis edilmesi gibi cesaretli davranışlar sergilemeyi kapsamaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) ise, risk alma davranışını, önemli ölçüde zarar elde edilme olasılığının mevcut olması durumunda, örgütlerin yatırımlar için gönüllü olmaları olarak tanımlamaktadırlar.

İnovasyon ve risk alma eğiliminin yanı sıra, olumlu görülen fırsatların takip edilmesi olarak tanımlanan proaktiflik de (Stevenson ve Jarillo, 1990) örgütlerin girişimcilik eğilimlerinin göstergesidir. Proaktiflik, rakiplerden önce yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması ve gelecekteki talebin öngörülmesi ile nitelendirilen, fırsatların araştırıldığı geleceğe yönelik bir bakış açısıdır (Rauch vd, 2009). Proaktiflik, insiyatif, ilk-hamle avantajı ve yeni fırsatları tahmin etmek ve bu fırsatlara ulaşmaya çalışmak ile ilişkilidir; diğer taraftan, pasiflik ise, fırsatların ele geçirilmesine veya pazarda lider olmaya önem vermeme veya bunların takip edilmesinde ki yetersizlik ile ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Bu kavramların yanı sıra, Lumpkin ve Dess (1996) otonomi ve rekabetçi girişkenlik kavramlarını ekleyerek; inovasyon, proaktiflik, risk alma davranışları ile otonomi, rekabetçi girişkenlik davranışlarını, girişimcilik eğiliminin boyutları olarak belirlemişlerdir. Lumpkin ve Dess'e (1996: 162) göre, etkili bir biçimde bu davranışlara sahip olan her örgüt girişimcidir. Rekabetçi girişkenlik, örgütlerin, rakiplerine karşı verdikleri tepkilerde girişimciliği ne ölçüde kullandıkları ile ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 2001). Rekabetçi girişkenlik, örgütlerin rakiplerinden daha iyi performans göstermek için uyguladıkları çabaların yoğunluğudur; bu davranışlar, rakiplerden gelen tehditlere karşı oluşturulan saldırgan tepkiler ile nitelendirilmektedir (Rauch vd, 2009). Otonomi ise, yeni bir girişim oluşturmak ve bu girişimin gerçekleşmesini sağlamak için, girişimci liderler veya takımlar tarafından geliştirilen bağımsız davranışları kapsamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; Rauch vd, 2009).

3. ÖRGÜTSEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Stratejik yönetim alanında incelenen önemli kavramlardan biri, örgüt çevresidir. Çevresel belirsizlik birçok araştırmada ele alınmış ve farklı şekillerde kavramsallaştırılmış olup çoğunlukla örgütün çevresinin incelenmesinde dinamizm, karmaşıklık ve bolluk olmak üzere üç boyut ele alınmıştır (Sharfman ve Dean, 1991). Duncan'a (1972) göre, çevresel dinamizm örgütün çevresinin bileşenlerinin hangi sıklıkla değiştiğini ifade etmektedir. Milliken'e (1987) göre çevresel dinamizmin artması, karar verme için gerekli olan mevcut bilginin azalmasına yol açmaktadır; bu nedenle, karar verici aktörler, mevcut durum ve gelecekteki durum için örgüt çevresini tam olarak değerlendiremeyeceklerdir (Simerly ve Li, 2000). Çevresel karmaşıklık, örgütün etkileşim içinde olduğu çevredeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliğini tanımlamaktadır (Gibbs, 1994). Karmaşık çevrelerde faaliyet gösteren örgütler, diğer çevrelerde faaliyet gösteren örgütlere göre daha fazla belirsizliğe maruz kalmaktadır (Dess ve Beard, 1984). Örgütün çevresindeki bolluk ise, çevrenin örgütsel büyümeyi teşvik eden gücü ve kapasitesidir (Dess ve Beard, 1984). Keats ve Hitt'e (1988) göre, çevresel bolluk koşulları, çevresel fırsatlardan yararlanmak için oluşturulan stratejik tercihleri etkilemektedir. Çevresel bolluğun oluştuğu durumlarda, örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ile ilgili hedeflerinden başka hedefleri takip etmeleri mümkündür (Castrogiovanni, 1991).

Diğer taraftan, örgütün görev çevresinin yanı sıra, politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik değişimleri temsil eden genel çevre ile sektör çevresinin özellikleri de örgütlerin girişimcilik eğilimleri üzerinde son derece önemlidir. Genel çevredeki, sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, politik değişimler ile sektör çevresindeki rekabetin durumu, tedarikçi-alıcı ilişkileri, sektöre yeni giren rakipler ve ikame ürünler, örgütler için farklı fırsatlar ve tehditler oluşturabilir (Hitt vd, 2009).

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE YÖNTEMİ

İlgili literatür kapsamında, bu araştırma için aşağıda yer alan hipotezler önerilmiştir:

H_1: Çevresel dinamizm ile örgütlerin girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

H_2: Çevresel karmaşıklık ile örgütlerin girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

H_3: Çevresel bolluk ile örgütlerin girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

H_4: Politik çevresel etkenler güçlü olduğunda, örgütlerin girişimcilik eğilimleri düşüktür.

H_5: Ekonomik çevresel etkenler güçlü olduğunda, örgütlerin girişimcilik eğilimleri düşüktür.

H_6: Sektörel çevresel etkenlerden rakiplerin gücü, örgütlerin girişimcilik eğilimleri üzerinde en yüksek etkiye sahiptir.

Araştırmanın örneklemini Ankara'da mobilya, inşaat, tekstil ve yazılım sektörlerinde faaliyet gösteren 107 örgüt oluşturmaktadır. Önerilen hipotezleri test etmek amacıyla, bu örgütlerde anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma çerçevesinde, örgütlerin girişimcilik eğilimlerini ölçmek için Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen 8 sorudan oluşan üç boyutlu girişimcilik eğilimi ölçeğinden, örgütlerin faaliyette bulundukları çevrenin dinamizm, karmaşıklık ve bolluk özelliklerini ölçmek için Miller ve Friesen (1983) tarafından geliştirilen 7 sorudan oluşan üç boyutlu örgüt çevresi ölçeğinden faydalanılmıştır. Ayrıca, Werner ve diğerlerinin (1996) Miller'in (1993) çalışmasını temel alarak geliştirdikleri 28 sorudan oluşan

ölçek ile katılımcıların genel çevre ve sektör çevresi ile ilgili algıları ölçülmüştür. Bu ölçeklerden oluşan anket formunu, tamamı küçük ve orta ölçekli örgütlerin üst kademe veya orta kademe yöneticileri, örgütleri için değerlendirmiştir. Tablo 1 de örneklemde yer alan örgütler ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Örneklemde yer alan Örgütlerin Tanımlayıcı Bilgileri

		N	%	M	σ
Çalışan Sayısı	50 den az	70	65,4	13,67	10,109
	50 den fazla	37	34,6	58,95	15,949
Örgüt Yaşı	15 den az	41	38,3	9,74	4,321
	15 den çok	66	61,7	21,52	5,472

Araştırma kapsamında yer alan örgütlerin %65'inde 50 den az çalışan mevcut iken, örgütlerin %35'inde 50 ile 100 arasında çalışan mevcuttur. Dolayısıyla, örneklemin çoğunluğunu küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Diğer taraftan, araştırma kapsamında yer alan örgütlerin çoğunluğunun (%61,7) yaşı 15 den fazladır (Tablo-1). Örneklemde yer alan örgütlerin %80'i Türk sermayesine sahip iken, %20'si Türk-yabancı ortaklığıdır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Girişimcilik eğiliminin her bir boyutu ve toplam değeri ile örgütün görev çevresi ile ilgili değişkenlere ait Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) Tablo-2'de yer almaktadır. Elde edilen bulgular, tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, sonuçlar H_1, H_2, ve H_3 hipotezlerini desteklemektedir. Girişimcilik eğilimi ile en yüksek korelasyon, çevresel dinamizm değişkeni arasında mevcuttur. Ayrıca, girişimcilik eğiliminin boyutlarından olan inovasyon ve proaktiflik ile en yüksek korelasyon, çevresel dinamizm değişkeni arasında mevcuttur; ancak girişimcilik eğiliminin risk-alma boyutu ile çevresel karmaşıklık arasındaki korelasyon diğer değişkenlere göre en yüksektir.

Tablo 2. Girişimcilik Eğilimi ile Örgütün Görev Çevresi arasında Korelasyon ve Güvenirlik Analizi

	Dinamizm	Karmaşıklık	Bolluk	α
İnovasyon	,540(**)	,268(**)	,389(**)	0,733
Proaktiflik	,373(**)	,244(*)	,263(**)	0,694
Risk-alma	,374(**)	,412(**)	,380(**)	0,732
Girişimcilik Eğilimi	,511(**)	,369(**)	,412(**)	0,717

N = 107, * p < .05, ** p < .01

Girişimcilik eğiliminin her bir boyutu ve toplam değeri ile örgütün genel çevresi ile ilgili politik ve ekonomik çevre değişkenlerine ait Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) Tablo-3'de yer almaktadır. Elde edilen bulgular, tüm değişkenler arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, sonuçlar H_4 ve H_5 hipotezlerini desteklemektedir. Politik çevresel etkenler ve ekonomik çevresel etkenler güçlü olduğunda, örgütlerin girişimcilik eğilimi düşüktür. Politik çevrenin etkisi, ekonomik çevreye göre daha yüksektir. Bu durum, girişimcilik eğiliminin tüm boyutları için aynıdır.

Tablo 3. Girişimcilik Eğilimi ile Örgütün Genel Çevresi arasında Korelasyon ve Güvenirlik Analizi

	Politik Çevre	Ekonomik Çevre	α
İnovasyon	-,371(**)	-,292(**)	0,754
Proaktiflik	-,299(**)	-,198(*)	0,719
Risk-alma	-,341(**)	-,287(**)	0,739
Girişimcilik Eğilimi	-,402(**)	-,310(**)	0,703

N = 107, * p < .05, ** p < .01

Girişimcilik eğiliminin her bir boyutu ve toplam değeri ile örgütün sektör çevresi ile ilgili değişkenlerine ait Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) Tablo-4'de yer almaktadır. Örgütün görev çevresi, Porter (1980) tarafından belirlenen beş güç kapsamında değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, girişimcilik eğilimi ile tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Girişimcilik eğiliminin her bir boyutu ve toplam değeri ile en yüksek korelasyon müşteriler arasında mevcuttur. Bu sonuca göre, H_6 hipotezi desteklenmemektedir. Müşterilerden sonra ikinci en yüksek korelasyon rakipler ile girişimcilik eğilimi arasındadır. Risk-alma eğilimi ile tedarikçiler ve proaktiflik ile olası rakipler arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır.

Tablo 4. Girişimcilik Eğilimi ile Örgütün Sektör Çevresi arasında Korelasyon ve Güvenirlik Analizi

	Tedarikçiler	Müşteriler	İkame	Rakipler	Olası	α
İnovasyon	,276(**)	,364(**)	,342(**)	,343(**)	,293(**)	0,733
Proaktiflik	,184(*)	,227(*)	,214(*)	,222(*)	,138	0,694
Risk-alma	,133	,280(**)	,238(*)	,256(**)	,198(*)	0,732
Girişimcilik Eğilimi	,235(*)	,347(**)	,316(**)	,327(**)	,253(**)	0,717

N = 107, * p < .05, ** p < .01

Girişimcilik eğilimi açısından, örgütlerin çalışan sayılarına ve şirket yaşlarına göre farklılığı için t-testi sonuçları Tablo-5'de yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, 50 den az ve 50 den fazla çalışanı olan örgütler arasında girişimcilik eğilimi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca, yaşları 15 den az ve 15 den çok olan örgütler arasında da girişimcilik eğilimi bakımından farklılık yoktur.

Tablo 5. Girişimcilik Eğilimi ile Çalışan Sayısı ve Şirket Yaşı arasında Fark Testi

		n	M Difference	t	p
Çalışan Sayısı	50 den az	70	-0,65	-1,007	0,252
	50 den fazla	37			
Örgüt Yaşı	15 den az	41	0,178	0,323	0,342
	15 den çok	66			

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Girişimcilik alanında, girişimcilik eğilimi önemli bir kavram olarak oluşmuş ve girişimcilik eğilimi ile ilgili önemli sayıda kuramsal ve ampirik araştırma yapılmıştır (Covin ve diğerleri, 2006). Örgütlerin girişimcilik eğilimleri birçok araştırmacı ve uygulayıcı tarafından oldukça önemli bir kavram olarak değerlendirilmesine rağmen, Türkiye'de bu konuda yapılan araştırmalar sınırlıdır. Girişimcilik eğilimi ile ilgili araştırmalar genellikle ABD de yürütülmüştür. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler için örgüt girişimciliği ile algılanan örgütsel çevre

değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmanın; örgüt girişimciliğinin farklı boyutlarının hangi örgütsel çevrede önemli olduğu bulguları ile katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulguları, örgütlerin girişimcilik eğilimleri ile çevresel dinamizm, çevresel karmaşıklık ve çevresel bolluk arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu, politik ve ekonomik çevredeki değişimler ile örgütlerin girişimcilik eğilimleri arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, örgütlerin girişimcilik eğilimlerinin en fazla müşterilerin talepleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütün görev çevresi ile ilgili değişkenlerden en yüksek korelasyon örgütsel dinamizm ile girişimcilik eğilimi arasında mevcuttur. Bu sonuç, Rauch ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile uyumludur. Yazarlar, teknoloji ve müşteri tercihlerinin çok hızlı değiştiği dinamik sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin, girişimcilik insiyatiflerinden faydalanmasının daha muhtemel olduğunu belirtmektedirler. Bu bulgular neticesinde, örgütlerin faaliyette bulundukları çevrenin özelliklerinin örgüt performanslarını etkileyen girişimcilik eğilimleri ile ilişkili olmasından dolayı, örgüt çevresinin incelenmesinin önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın örneklemi küçük ve orta ölçekli işletmeler ile sınırlıdır. Her ne kadar, küçük ölçekli örgütler, hızlıca değişmelerine ve çevrede oluşan fırsatlardan avantaj sağlamalarına olanak tanıyan esnekliğe sahip olsalar da (Rauch vd, 2009), girişimcilik eğilimi ile ilgili yapılacak araştırmalara büyük ölçekli örgütlerin dâhil edilmesi ve bulguların karşılaştırılması gereklidir. Ayrıca, sonuçların genelleştirilmesini sağlamak amacıyla farklı illerde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin dâhil olduğu araştırmaların yapılması önemlidir.

KAYNAKÇA

Castrogiovanni, G.J. (1991). Environmental Munificence: A Theoretical Assessment, "Academy of Management Review", 16(3), pp 542–565.

Covin, J. G., D. P. Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", Strategic Management Journal, 10(1), pp 75–87.

Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1), pp 7–25.

Covin, J.G., Green, K.M. and Slevin, D.P. (2006), "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship", Entrepreneurship Theory and Practice, 30(1), pp 57-81.

Duncan, R. B., (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, 17, pp 313–327.

Dess, G.G. and Beard, D.W. (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", Administrative Science Quarterly, 29, pp 52–73.

Dess, G.G. and Lumpkin, G.T. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", Journal of Business Veturing, 16: pp. 429 – 451.

Gibbs, B. (1994), "The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles", Journal of Management, 20, pp 581–604.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Lee, H. (2000), "Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth And Performance", Journal of Engineering and Technology Management, 17, pp 231–246.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001), "Guest Editors' Introduction to the Special Issue - Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", Strategic Management Journal, 22, pp 479-491.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2009). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Mason, OH: Thomson South-Western.

Keats, B.W. and Hitt, M.A. (1988), "A Causal Model of Linkages among Environment Dimensions, Macro-organizational Characteristics, and Performance", Academy of Management Journal, 31, pp 570–598.

Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", Journal of Business Venturing, 16, pp 429-451.

Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", Academy of Management Journal, 2/(1), pp 135-172.

McMullen, J.S. and Shepherd, D.A. (2006), "Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur", Academy of Management Review, 31, pp 132-152.

Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", Management Science, 29 (7), pp 770–791.

Miller, D. (1993), "Industry and Country Effects on Managers Perceptions of Environmental Uncertainties", Journal of International Business Studies, 25(1), pp. 693– 714.

Miller, D. and Friesen, P. H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", Strategic Management Journal, 3, pp 1-25.

Miller, D. and Friesen, P.H. (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link. Strategic Management Journal, 4, pp 221 – 235.

Milliken, F.J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty", Academy of Management Review, 12, pp. 133–143.

Mintzberg, H. (1973), "Strategy-making in Three Modes", California Management Review, 16(2), pp 44-53.

Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumokin L.T. and Frese, M. (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions fort he Future". Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), pp. 761 –787.

Schumpeter, J. A. (1934), The Theory of Economic Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sharfman, M.P. and Dean, J.W. (1991), "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multi-dimensional Approach". Journal of Management, 17(4), pp. 681–700.

Simerly, R.L. and Li, M. (2000), "Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test", Strategic Management Journal, 21(1), pp 31–49.

Stevenson, H. and Jarillo, J. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, 11, pp 17-27.

Werner, S., Brouthers, L.E., Brouthers, K.D. (1996), "International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure", Journal of International Business Studies, 27(3), pp 571– 87.

Zahra, S.A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", Journal of Business Venturing, 6(4), pp 259–285.

Zahra, S. and Covin, J. (1995), "Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", Journal of Business Venturing, 10, pp 43-58.

ÖRGÜT YAPISI VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hatice UÇAR, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, hatice_ucar@gmail.com
Ufuk KAYA, Atatürk Üniversitesi, ufukrock1917@hotmail.com
Umut AVCI, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, aumut@mu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, iç girişimcilik yöneliminin örgütlerin organiklik/mekaniklik özelliğine (düşük, orta ve yüksek) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla, Muğla ilinde faaliyet gösteren 33 büyük ölçekli otel işletmesinin 186 yöneticisinden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Çalışmada iç girişimcilik yönelimi, "yenilikçilik, proaktiflik, özerklik, risk alma ve ödüllendirme" boyutları ile ölçülmüştür. Örgütsel özellikler ise, organik örgüt yapısı özelliğini belirlemeye yönelik sekiz ifade ile ölçülmüştür. Varyans analizi sonuçlarına göre, örgütlerin organiklik düzeyleri ile iç girişimcilik yönelimini açıklayan boyutlar arasında risk alma boyutu dışında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farkın kaynağı incelenince, orta ve yüksek düzeyde organiklik özelliği gösteren örgütlerin iç girişimcilik yönelimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt yapısı, organik örgütler, iç girişimcilik, hizmet işletmeleri.

GİRİŞ

Günümüzde, hızlı çevresel değişimlere ayak uydurabilmek, işletmelerin örgütsel yapılanmalarında da değişimlere gitmesini gerekli kılmıştır (Miles vd., 1997: 8). Dolayısıyla geçmişte, değişimlerin düşük seviyede ve daha uzun dönem aralarında gerçekleştiği statik çevre koşulları için mekanik örgüt yapıları uygun olabilirken; günümüzün değişim çağı olarak adlandırılan koşullarında değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilme potansiyeli daha yüksek olan organik örgüt yapılarına ihtiyaç duyulduğu savunulmaktadır (Ünüvar, 2009: 565). Bunun nedeni ise, organik yapıdaki örgütlerde, personel yetkilendirme/güçlendirme, katılımcı yönetim, yaratıcılık, esneklik, açıklık/şeffaflık yaklaşım ve uygulamalarının daha çok ön planda yer alması ve böylece, değişimlere yanıt verme açısından organik yapıdaki örgütlere önemli ölçüde avantaj sağlaması şeklinde açıklanmaktadır. Diğer taraftan, esneklik düzeyi düşük ve daha çok kapalı sistem anlayışıyla hareket eden mekanik örgütler ise, hızlı ve yoğun değişimlerin yaşandığı çevresel koşullarda ayakta durmakta zorlanmaktadırlar. Bu yapıdaki örgütlerde çalışanlardan, yöneticileri veya üstleri tarafından verilen direktifleri veya emirleri uygulamaları beklenmektedir. Bunun dışında çalışanların, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerine/projelerine başvurmak veya bu yönde çalışanları teşvik etmek şeklindeki uygulamalar mekanik yapıdaki örgütlerde genellikle yer almamaktadır (Amiri vd., 2010: 100; Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 208).

Çevresel değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek için örgütsel yapılanmayı organik nitelikte şekillendirmek, işletmelerin yenilikçi ve yaratıcı özellikteki örgüt çalışanlarının bu doğrultudaki potansiyellerini harekete geçirmede ve teşvik etmede oldukça önem taşımaktadır. Bu durum, çalışanların işletme içerisinde girişimci fikirler geliştirmesine ve uygulamaya koyabilmesine zemin hazırlayabilecek ve dolayısıyla işletme performansının da artmasını sağlayabilecektir (Avcı ve Asunakutlu, 2008). Bir diğer açıdan, yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli yüksek olan çalışanlar için, üyesi oldukları örgütsel yapının göreceli olarak katı bürokratik ve mekanik tarzda şekillenmiş olması, söz konusu potansiyellerini uygulamaya koyma noktasında sıkıntı yaratabilmektedir. Bu durum ise, yukarıda belirtilen özellikteki çalışanların işletmede tutulmasının ve onlardan yüksek düzeyde verim alınmasının önünde büyük ölçüde engel teşkil edebilmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 2001). Dolayısıyla işletme yöneticileri, rekabetçi ve sürekli değişen piyasa şartlarında ayakta kalabilmek ve daha ön

planda yer alabilmek için, yüksek nitelikteki bilgi sahibi çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini/projelerini birer girişimci olarak işletme içerisinde uygulayabilmesini sağlama yolunda örgüt yapısını şekillendirmelidirler. Bu şekilde, var olan bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanan iç girişimciliğin gelişmesi için de zemin hazırlanmış olacaktır.

Bu çalışmada da, yukarıda sözü edilen öneminden hareketle, işletme içerisinde çalışanların girişimcilik potansiyellerini ortaya koyabilmede örgütsel yapının etkisinin anlamlı olup olmadığı ve söz konusu etkinin önem derecesi otel yöneticilerine yönelik gerçekleştirilen bir saha araştırmasıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ilk kısmını, konuyla ilgili kavramsal çerçeveyi ortaya koyabilmek amacıyla, kuramsal bilgilerin sunumu oluşturmaktadır. Bu kısımda iç girişimcilik kavramı ve örgütsel yapı ile olan ilişkisine ait teorik bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci kısmında ise, saha araştırmasına ilişkin bilgiler ve elde edilen araştırma sonuçları yer almaktadır. Son olarak ise, araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, ilgili literatürdeki yaklaşımlar da göz önünde bulundurularak, bazı değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

İç girişimcilik kavramı literatürde ilk olarak Pinchot (1985) tarafından kullanılmış ve kavram "mevcut bir firma içindeki girişimcilik faaliyetlerinin toplamı" olarak ifade edilmiştir (Antoncic, 2007). Yazara göre, bağımsız girişimciler nasıl ki bir işletmeyi kurmak ve geliştirmek için düşünce yapısı, davranışlar ve nitelikler ortaya koymaktalarsa, bu durum faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletme için de geçerli olabilmektedir. Var olan bir işletmede iç girişimcilik faaliyetleri işletmenin vizyonunda ve stratejilerinde bir takım değişiklikler ve yeniliklerde bulunma şeklinde olabileceği gibi, yeni süreçlerin, prosedürlerin ve kültürün etkisine bağlı yapılan duruma göre kısmi ve/veya geniş ölçekli yenilikler olarak da gerçekleştirilmektedir (Antoncic 2001: 221-223; Morrison vd. 1999: 55). İç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmada temel amaç işletmenin karlılık ve rekabet gücünü artırmaktır. Bu temel amaca ulaşabilmek için gerçekleştirilen iç girişimcilik faaliyetlerinin örgütü canlı tutması, çalışanların motivasyonunu sağlaması ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları için teşvik etmesi, işletme performansını artırması, nitelikli çalışanların işletmede kalmasını sağlaması, sürekli gelişmeyi hedef haline getirmesi ve değişen/çeşitlenen tüketici taleplerine yanıt vermesi açısından büyük önem taşıdığı ifade edilebilir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 95). İç girişimcilik, işletmelerin yoğun değişim ve rekabet ortamında gerçekleştirmek durumunda oldukları yenilik çabalarını kolaylaştırmada ve pazarda var olma sorunuyla baş edebilmede önemli bir süreçtir. Bu nedenle, iç girişimcilik tutum ve davranışlarının, mevcut pazar koşullarında başarılı olabilmek ve gelişebilmek amacı taşıyan tüm örgütler için gerekli olduğu savunulmaktadır (Covin ve Miles, 1999). İç girişimcilikte esas olanın ise, örgütün tüm çalışanlara girişimcilik ruhunun ve anlayışının aşılanması olduğu ifade edilmektedir. Böylece, girişimcilik ruhunun tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmesiyle birlikte, esnek yapılar oluşturmak, büyümek ve farklılaşmak adına önemli kazanımlar sağlanacaktır (Hisrich ve Peters, 2002).

İlgili literatürde, iç girişimciliği bir tür "eğilim" olarak ele alan çalışmalarda, iç girişimciliğin farklı yönlerine vurgu yapılarak alt boyutlarına ayrıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, ilgili çalışmalarda, iç girişimcilik faaliyetlerinin bir takım kendine özgü özellikler göstermesine bağlı olarak alt boyutlarına ayrıldığı söylenebilir. Literatürde yer alan çalışmalar incelenince de, iç girişimciliğin alt boyutlarının "özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, stratejik yenilenme" (Covin ve Slein, 1989; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1997; Morris ve Kuratko,2002; Hill Marguerite, 2003) olarak ele alındığı görülmektedir.

2. ÖRGÜT YAPISI ve İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ

Günümüzde birçok işletmenin iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasının, pazar yapısındaki gelişmelere ayak uydurabilmek adına kaçınılmaz bir süreç olduğu iddia edilmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Bu gelişmeler içinde, pazarın karmaşık bir hal alması, geleneksel örgüt yapılarının çalışanların giderek artan bilgi, beceri ve beklentilerine karşılık vermede zorlanması ve pazardaki değişimlere ayak uydurabilmek/pazarı yönlendirebilmek ön planda yer almaktadır. Ancak, yüksek bilgi düzeyine sahip yenilik odaklı çalışanların, katı bürokratik ve mekanik örgüt yapılarının kendilerini gerçekleştirmelerinin önünde önemli bir engel olarak görülmesine bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin artması (Kuratko ve Hodgetts, 2001) ve yeni fikirleri ortaya sunma ve bu fikirlere kabul alma oranlarının düşük olması iç girişimcilik ve örgüt yapısı ilişkisinin ele alınmasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla, iç girişimcilik ruhunu ve anlayışını tüm çalışanlara benimsetebilmek için, işletmelerin örgüt yapılarının da bu duruma uygun tarzda olması bir gereklilik olarak görülmekte (Brouthers vd., 2000) ve bu durum özellikle yenilikçilik ve yaratıcılık gibi unsurlara değer veren örgütlerce önemli kabul edilmektedir. Bu kapsamda, Regan (2008) tarafından yapılan ve örgüt yapısı ile iç girişimcilik ilişkisini ampirik olarak test eden bir çalışmanın sonucunda, organik örgüt yapıları ile iç girişimcilik arasında güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Yerli yazında Erkocaoğlan (2005) tarafından yapılan çalışmada da örgüt yapısının iç girişimciliğin stratejik yenilenme boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkocaoğlan ve Özgen (2009) tarafından konuyu kavramsal olarak ele alan bir çalışmada ise, organik örgüt yapısı ile kurumsal girişimcilik boyutları arasında önemli derecede etkileşim olabileceğine vurgu yapılmış ve konuyu ampirik olarak ele alan çalışmaların gerekliliğine salık verilmiştir. Onay ve Çavuşoğlu (2010) tarafından yapılan İzmir ve Manisa'daki üç farklı sektördeki altı işletme üzerinde yapılan çalışmada ise, örgütsel özellikler içinde yer alan yönetsel/örgütsel desteğin iç girişimcilik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Öktem vd. (2003)'nin kamu personeli üzerine yaptığı çalışmanın sonucunda ise, girişimci örgüt kültürünün çalışanların iç girişimcilik özellikleri ile güçlü korelâsyona sahip olduğu belirlenmiştir. Ahmed (1998) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgüt yapısının iç girişimciliğin önemli boyutlarından olan yenilikçilik üzerinde önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır. Yine aynı çalışmada, organik ve mekanik örgüt yapıları kıyaslanmış, organik örgüt yapılarının yenilik performansının daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede, Hisrich ve Peters (1998)'e göre, çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilmesi, yaratıcı fikirlere sahip olan çalışanlara gerekli kaynakların daha fazla tahsis edilmesi, hata durumunda çalışanları cezalandırmak yerine yönlendirme/cesaretlendirmeye başvurulması, ekip çalışmasını destekleyerek farklı yaklaşımların ortaya çıkaracağı sinerjiden yararlanılması, sorumluluk, yetkilendirme ve katılımın yüksek düzeyde olması gibi karakteristik özellikler organik örgüt yapılarında iç girişimciliği oluşturan bileşenlerin performansının yüksek düzeyde olmasını sağlayabilmektedir. Russell ve Russell, (1992) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda ise, çevre koşullarının karmaşık hal almış olduğu bir ortamlarda, organik örgütlerin iç girişimcilik uygulamalarını gerçekleştirmede ve bu uygulamalardan başarı elde etmede daha avantajlı bir konumda yer aldıkları tespit edilmiştir. Yukarıda yer alan çalışmaların sonuçlarına göre, bu çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Risk alma eğilimi otelin organiklik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Yenilikçilik eğilimi otelin organiklik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Proaktiflik eğilimi otelin organiklik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H4: Özerklik eğilimi otelin organiklik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Ödüllendirme eğilimi otelin organiklik düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

3. ARAŞTIRMANIN METODU

Bu çalışmada, iç girişimcilik eğiliminin örgüt yapısına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Yabancı yazında ilgili konuyu ölçmeye yönelik sınırlı sayıda çalışma yer aldığı tespit edilmiştir. Yerli yazında ise, doğrudan hizmet işletmelerinde konuyu belirlemeye yönelik herhangi bir çalışma yer almadığı; mevcut az sayıda çalışmanın ise daha çok sanayi örgütleri üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bu sebeple, bu çalışmadan elde edilecek bulguların hem yerli literatürdeki boşluğu dolduracağı hem de gelecekte yapılacak çalışmalara zemin teşkil edeceği düşünülmektedir.

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplamada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda iç girişimciliği ölçmeye yönelik "risk alma, yenilikçilik, proaktiflik özerklik ve ödüllendirme" boyutlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Yenilikçiliğin ölçülmesinde Lumpkin ve Dess, (1996), Calantone vd. (2002), Covin ve Slevin (1991), Zahra'nın (1991) çalışmaların elde edilen 5 ifadeden; risk almanın ölçümünde Covin ve Slevin (1989)'in çalışmasından elde edilen 4 ifadeden; proaktifliğin ölçülmesinde Lumpkin ve Dess (1996) ile Fiş ve Çetindamar'ın (2007) çalışmasından elde edilen 4 ifadeden; özerkliğin ölçülmesinde Fiş ve Çetindamar (2007) tarafından yapılan çalışmadaki ifadelerden; ödüllendirmenin ölçümünde ise, Kuratko vd., (1990) ile Marguerite (2003) tarafından yapılan çalışmada yer alan 5 ifadeden yararlanılmıştır. Çalışmada, işletmelerin örgütsel özelliklerini ölçmek (organik/mekaniklik) Khandwalla (1977) ile Fiş ve Çetindamar (2007) tarafından hazırlanmış ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçek Covin ve Slevin (1998), Covin, Slevin ve Schultz (1994)'un çalışmalarında da kullanılmıştır. Ayrıca, Kwandwalla tarafından hazırlanan ölçek Erkocaoğlan (2005) tarafından Türkçeye geçerlenmiştir. Bu çalışmada bu ölçekte soru cümlesi olarak yer alan cümleler ifade cümlesine çevrilmiştir. Örgütsel özellikleri belirlemek için ise, 8 ifade kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sekiz soru yer almaktadır. İfadelere verilen yanıtların derecelendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum yargılarına denk düşmektedir. Katılımcıların işaretleyecekleri rakamın hangi dereceyi karşıladığını daha iyi algılayabilmeleri için rakamlara karşılık gelen ifadelerin açık olarak anket formuna yazılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın örneklemini Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Anket formu hazırlandıktan sonra veri toplama işlemine geçmeden önce formda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğinin ne düzeyde olduğunu ve katılımcılar arasında farklı algılamalar yaratıp-yaratmadığını belirlemek amacıyla belli sayıdaki örneklem birimi üzerinde bir ön uygulama yapılmıştır. Bu bağlamda, ön uygulama 34 orta kademe ve 9'u üst kademe yönetici olmak üzere toplamda 43 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların anketleri doldururken yönelttiği sorular dikkate alınarak, anlama ve algılamayı kolaylaştırması için bazı ifadelerde değişiklikler yapılmıştır. Ön uygulamadan sonra ölçek, bir bütün olarak güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeğin boyutlarına ilişkin alfa güvenilirlik katsayılarının da kabul gören değerlerin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırma verileri Muğla'da yer alan 33 otelin 186 yöneticisinden toplanmıştır. Anket uygulaması için işletmelerin yöneticileriyle bağlantıya geçilip, randevu alınmıştır. Daha sonra anket formları işletmenin ilgili departmanlarına departman yöneticilerinin doldurmaları için bırakılmıştır. Bu kapsamda işletmelerin tümüne toplam 500 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 243 tanesi geri toplanmıştır. Toplanan anket formlarından 57 tanesi eksik ve/veya hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın örnekleminin %68,3'ü erkek ve %31,7'si kadın yöneticidir. Örneklemin %10'u 18-27 yaş aralığında, %33,9'u 28-35 yaş aralığında, %26,3'ü 36-43 yaş grubu aralığında, %28,5'i 44-50 yaş grubu aralığındadır. Örneklemin, %8.1'i ilköğretim mezunu, %26.3'ü lise mezunu, %37.1'i önlisans mezunu, %27.4'ü lisans mezunu ve %1.1'i lisansüstü eğitim mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %29'u alt kademe yönetici, %46.8'i orta kademe yönetici ve %24.2'si üst kademe yöneticidir. Örneklemin işletmede çalışma süresi incelenince, %30.1'inin 1 yıldan daha az süredir çalışanlardan, %24.6'sının 1-3 yıl arasında çalışanlardan, %18.3'ünün 4-6 yıl arasında çalışanlardan, %10.8'inin 7-10 yıl arası süredir çalışanlardan ve %16.1'inin 11 yıl ve daha üzeri süredir çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin sektörde çalışma sürelerinin işletmede çalışma sürelerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin sektör deneyimlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, sektörde 1 yıldan daha az süredir çalışan yöneticilerin orası sadece %2.2, 1-3 yıl arası süredir çalışanların oranı %9.7, 4-6 yıl arası süredir çalışanların oranı %16.1, 7-10 yıl arası süredir çalışanların oranı %17.7 ve 11 yıl ve üzeri süredir çalışanların oranı %54.3'tür.

Çalışmada, iç girişimciliğin boyutlarını tanımlamak için tüm ifadeler bir bütün olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz iki aşamada sonlandırılmıştır. İlk aşamadan sonra, faktör yükü düşük olan iki ifade (1 ifade proaktiflik ve 1 ifade ödüllendirme ile ilgili) kapsam dışında bırakılmıştır. Sonuçta, iç girişimcilik ile ilgili beş faktör ve 20 ifade yer almıştır. Faktör analizi sonucu, örneklemin KMO örneklem değeri 0.874 olarak hesaplanmıştır. Bartlett testinin sonucunun (Approx. Chi-Square 2836.278, sig. 0.000) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 1: İç Girişimciliğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1 – Yenilikçilik (5 ifade)	10,122	% 30,322	0. 92
Faktör 2 – Risk Alma (4 ifade)	4,866	% 16,421	0.91
Faktör 3 – Ödüllendirme (4 ifade)	2,264	% 9,156	0. 82
Faktör 4 – Özerklik (4 ifade)	1,610	% 5,756	0. 86
Faktör 5 – Proaktiflik (3 ifade)	1,121	% 4,282	0. 86

Çalışmanın bir sonraki aşamasında organik örgüt özelliklerini ölçmek için kullanılan 8 ifadeye faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu düşük faktör yüküne sahip bir ifade analizden çıkarılmıştır. Kalan yedi ifade tek faktör yapısı altında yer almaktadır. Analiz sonucu, açıklanan varyans yüzdesi %51.85 ve KMO değeri 0,607'dir. İfadelerin faktör yükleri ise 0,425 ile 0,613 arasında değişmektedir. Ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik katsayısı ise 0.79'dur.

Tablo 2: İşletmelerin Gruplandırma Bilgileri

Grup Türü	İşletme Sayısı	Minimum ∑	Maksimum ∑
Düşük (1)	58	10	19
Orta (2)	59	22	26
Yüksek (3)	69	28	35

Çalışmanın temel sorusuna cevap bulabilmek -örgütsel özelliklerin iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini belirlemek- için yapısal eşitlik modeli uygulanması tasarlanmıştır. Ancak, örneklem sayısının yetersizliği anlamlı bir modelin kurulmasını mümkün kılmamıştır. (Çalışmanın EK'ler kısmında korelasyon katsayılarına ilişkin tablo yer almaktadır) Bunun yerine, yöneticilerin örgütsel özelliklere ilişkin ifadelere verdikleri yanıtlar yüzdesel ağırlıklarına göre üç gruba ayrılmıştır. İlk grupta 58, ikinci grupta 59 ve üçüncü grupta 69

işletme yer almıştır. İlk grupta yer alan işletmeler düşük organiklik özelliğine sahip; ikinci grupta yer alanlar orta düzey organiklik özelliğine ve üçüncü grupta yer alanlar yüksek düzey organiklik özelliğine sahip örgütler olarak tanımlanmıştır. Daha sonra, her bir grubun iç girişimcilik eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varsans analizi yapılmıştır.

Tablo 3: Varyans Analizi Sonuçları Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.	Farkın Kaynağı
Risk Alma	Gruplararası	6,690	2	3,345	3,144	,055	1, 2 (p=0.46) 1, 3 (p=0.09) 2, 3 (p=0.14)
	Grupiçi	194,719	183	1,064			
	Toplam	201,409	185				
Yenilikçilik	Gruplararası	23,351	2	11,675	24,365	,000	1<2 (p=0.00) 1<3 (p=0.00) 2, 3 (p=0.19)
	Grupiçi	87,690	183	,479			
	Toplam	111,041	185				
Proaktiflik	Gruplararası	20,504	2	10,252	14,675	,000	1<2 (p=0.00) 1<3 (p=0.00) 2, 3 (p=0.10)
	Grupiçi	127,845	183	,699			
	Toplam	148,349	185				
Özerklik	Gruplararası	38,324	2	19,162	37,078	,000	1<2 (p=0.00) 1<3 (p=0.00) 2<3 (p=0.00)
	Grupiçi	94,575	183	,517			
	Toplam	132,900	185				
Ödüllendirme	Gruplararası	26,397	2	13,198	11,153	,000	1<2 (p=0.04) 1<3 (p=0.00) 2<3 (p=0.01)
	Grupiçi	216,565	183	1,183			
	Toplam	242,962	185				

Tablo 3'te görüldüğü üzere, iç girişimcilik eğilimleri otellerin organiklik düzeylerine göre "risk alma" boyutu dışında farklılık göstermektedir. Özerklik ve ödüllendirme boyutlarında her üç grup arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Farkın genellikle "birinci grup ile üçüncü grup" ve "birinci grup ile ikinci grup" arasında oldukça belirgin olduğu dikkati çekmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, değişen ve çeşitlenen piyasa koşullarına adapte olabilmek için işletmelerin uygulaması giderek daha büyük önem teşkil eden yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlere vurgu yapan iç girişimcilik kavramının örgütsel yapı ile olan ilişkisi otel işletmelerine yönelik olarak gerçekleştirilen bir saha araştırması ile incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen istatistiki bulgular neticesinde, iç girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve ödüllendirme boyutlarının örgütün organiklik düzeylerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın, iç girişimciliğin risk alma boyutunun ise, organiklik düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Zeren (2012: 102)'in ve Meydan (2011:211)'ın da belirttiği üzere, ödüllendirme sisteminin çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirme ve uygulamaya koyma noktasında teşvik edici olması, iç girişimcilik faaliyetlerinde başarılı olmada önemli bir faktördür. Bir diğer açıdan, organik yapıdaki örgütlerin genel karakteristiklerinden olan, çalışanlara ve yöneticilere risk alma ve otonomik hareket etme noktalarında inisiyatif kullanma imkanı tanımları da, iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunma ve başarılı olma açısından büyük önem teşkil etmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 94-95). Bunun gerçekleştirilebilmesi için örgütün, görev ve işlerin katı ve keskin çizgilerle tanımlanmış, dikey hiyerarşinin hâkim olduğu ve çalışanların üstleri tarafından verilen görevlerin ve işlerin dışına çıkmasının mümkün olmadığı mekanik olmaktan çok; çalışanlara işlerinde yenilikçi ve yaratıcı fikirleri ortaya

koyabilmede teşvik edici olan ve inisiyatif kullanmalarını sağlayan organik şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Amiri vd., 2010: 100; Erkocaoğlan ve Özgen, 2009: 208). Bu açıdan bakılırsa, risk alma eğiliminin organiklik düzeyine göre farklılık göstermemesi çalışmanın beklenmeyen ve ilginç kabul edilebilecek sonuçlarından birisidir. Literatürle örtüşmeyen bu sonucun altında yatan nedenler içinde verilerin tüm yönetim kademesinde yer alan yöneticilerden toplanması gösterilebilir. Konuya, araştırma verilerinin toplandığı, turizm sektörü açısından bakılacak olursa, "çevresel değişim ve gelişmelerden etkilenme düzeyi yüksek ve alternatiflerin fazla olduğu turizm sektöründeki işletmelerin, bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek, rekabet gücü elde edebilmek ve turistlerin çeşitlenen taleplerine yanıt verebilmek için yenilikçi ve yaratıcı fikirlere olan gereksinimlerinin daha fazla olabileceğini belirtmek gerekir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 54). Dolayısıyla, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin turizm işletmelerinde uygulamaya konulabilmesi ve başarı elde edilebilmesi için bu işletmelerdeki örgütsel yapının organik özellikte olması büyük önem taşımaktadır. Çatı ve Bilgin (2013:25)'e göre, bu şekilde ayrıca, vasıflı işgücü temini konusunda sorunlar yaşayan turizm işletmelerinin, bilgi sahibi, yaratıcı ve nitelikli çalışanları ve yöneticileri işletmeye çekebilmek ve uzun süre onlarla birlikte çalışabilmesi de mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada, belli sayıda yöneticiden elde edilen veriler ışığında örgütsel yapı ve iç girişimcilik ilişkisi incelenmiştir. Ancak, veri sayısının yetersizliğinden dolayı yapısal eşitlik modeli ile değişkenler arası ilişki ortaya konulamamıştır. Benzer konuda yapılacak çalışmalarda, örgütsel yapınsın hem organiklik hem de mekaniklik özelliği ile iç girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkinin bir bütün olarak test edilmesi önerilebilir. Ayrıca, bu ilişkide işletmenin yaşı, yönetim kademesi gibi kontrol değişkenlerinin etkisi olup olmadığı da test edilebilir.

KAYNAKÇA

Ağca V. ve Kurt M. (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve*", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 29: 83-112.

Ahmed, P. K. (1998). "Culture and Climate for Innovation"*, European Journal of Innovation Management,* Cilt.1, Sayı.1, ss.30-43.

Amiri A. N., Majid R. ve Abdollah O. (2010). "Studying the Impacts of Organizational Organic Structure on Knowledge Productivity Effective Factors Case study: Manufacturing Units in a Domestic Large Industrial Group", *European Journal of Scientific Research*, 40 (1): 91-101.

Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, ss.495–527

Antoncic, B. (2007). "Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No.3, ss.309-325.

Avcı, U. ve Asunakutlu, T. (2008). Kurumsal Girişimcilik Eğilimi Firma Performansını Geliştirmede Etkili Midir?, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, G. M. Matbaacılık, 16-18 Mayıs 2008, Antalya, ss.771-778.

Brouthers K. D., Brouthers L.E. ve Werner, S. (2000). "Influences on Strategic Decision Making in the Dutch Financial Services Industry". Journal of Management 26(5): 863-882.

Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), ss.75-87.

Covin, J.G. ve Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1), ss.7-25.

Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-65.

Covin J. G., Slevin D.P. ve Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. Journal of Management Studies, Vol.31, No.4, ss.481-505.

Çatı K. ve Yusuf B. (2013). "Turizm Lisans Öğrencilerinin Turizm Sektöründe Çalışma Eğilimleri", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14 (1): 23-45.

Erkocaoğlan, E. (2005). Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Erkocaoğlan, E. ve Özgen, H. (2009). **"**Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.18, Sayı.1, ss.203–214.

Fiş, M. A. ve Çetindamar, D. (2007), "Girişimcilik oryantasyonu, kurum içi girişimcilik ve bağlı ölçeklerin Türkçe'de geçerlemesi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs-2007, Sakarya, ss.124-131.

Hisrich, R.D., ve Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise* (4th Ed.). Chicago,IL: Irwin.

Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (2002). Entrepreneurship, 5th Edition, Boston: McGraw Hill/Irwin.

Kuratko, D. F. ve Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Ohio: South-Western Thonson Learning, Mason.

Karacaoğlu, K. ve Gülhan S. (2013). "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1): 41 - 56

Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S. (1990). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal,* 11(Special Issue): 49–58.

Khandwalla, P.N. (1977), *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Knight Gary. (1997); "Cross-Cultural Reliability and Validity a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, 12(3):213-225.

Kozak, M. A., Esra Gül Y. (2010). "Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 21 (1):.85-97.

Lumpkin G.Tom ve Dess Gregory G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1):135-172.

Marguerite, E. H. (2003). The Development of An Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within the Corporate Setting, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Rhodes: Department of Psychology Rhodes University Grahamstown.

Miles, R. E., Snow C.C., Mathews J.A., Miles G. Ve Coleman H.J. (1997). "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating The Cellular Form" *The Academy of Management Executive* 11 (4): 6-24.

Miller, Danny and Peter. H. Friesen (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms:Two Models of Strategic Momentum", Strategic Management Journal, 3, 1-25.

Morris Michael., Kuratko Donald F. (2002); *Corporate Entrepreneurship*;Orlando: Harcount,Inc.

Morrison, A.; Rimmington, M. ve Williams C. (1999). Entrepreneurship In The Hospitality, Tourism and Leisure Industries. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, ss.47-67.

Öktem, M. K. vd. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, ss.169-188.

Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring*, New York NY: Harper & Row.

Regan, P. (2008). "The Relationships between Entrepreneurial Orientation, Organisation Structure and Ownership in The European Airport Industry", http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf13.pdf, (Erişim Tarihi: 28.12.2013)

Russell, R.D. ve Russell, C. J. (1992). "An Examination of The Effects of Organizational Norms, Organizational Structure and Environmentel Uncertainty on Entrepreneurial Strategy", *Journal of Management*, 18 (4): 638-656.

Ünüvar, M. (2009). "Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış,* 9 (2): 559-592.

Zeren, E. H., (2012), "Kent Markalaşması Sürecinde İç Girişimcilik Faktörü", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 95-104.

EK1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Risk alma	2.78	1.03	-				
2. Yenilikçilik	3.68	0.81	0.41*	-			
3. Proaktiflik	3.40	0.87	0.32*	0.72*	-		
4. Özerklik	3.51	0.82	0.38*	0.64*	0.61*	-	
5. Ödüllendirme	3.09	1.18	0.41*	0.46*	0.38*	0.51*	-
6. Örgütsel Yapı	3.31	0.74	0.19*	0.58*	0.52*	0.62*	0.43*

**0.01 anlamlılık düzeyinde*

LOJİSTİK ESNEKLİĞİNİN REKABETÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail BAKAN, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İbakan63@hotmail.com
Burcu ERŞAHAN, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, bersahan@hotmail.com
Tuba BÜYÜKBEŞE, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, tbuyukbese@hku.edu.tr
Zümrüt Hatice ŞEKKELİ, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, zhkiper@yahoo.com

ÖZET

Küreselleşme süreci ile rekabet oldukça artmış ve işletmelerin rekabet edebilmeleri gittikçe zorlaşmaya başlamıştır. Pazar şartlarının ve müşteri beklentilerinin de sürekli değiştiği bu ortamda ayakta kalabilmek için işletmeler yeni stratejiler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Etkin Lojistik yönetimi de bu stratejilerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Lojistik yönetiminin etkinliği başka birçok unsurla beraber lojistik esnekliğine de bağlıdır.

Bu çalışmada Lojistik Yönetiminde, Lojistik Esnekliği ve öğeleri ile Rekabetçilik arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Tekstil ve Metal mutfak eşyası sektörü yöneticilerinden, anket yoluyla toplanan veriler SPSS programı ile çeşitli analizlere tabi tutulmuş, elde edilen bulgular çalışmanın sonunda sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Lojistik Yönetimi, Satın alma Esnekliği, Fiziksel Tedarik Esnekliği, Talep Yönetimi Esnekliği, Fiziksel Dağıtım Esnekliği, Rekabetçilik

1.GİRİŞ

Her şeyin hızla değiştiği ve rekabetçiliğin giderek arttığı günümüzde, işletmelerin var olabilmelerinin ana şartı değişime ayak uydurabilmeleridir. Bunun için de çeşitli stratejiler oluşturmaları gerekmektedir. "Müşteri memnuniyeti sağlamak ve bunu sürdürmek" bu stratejilerden önemli bir tanesi olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü günümüzde müşteriler ile inşa edilen pozitif ilişkilerin, rekabet avantajı sağladığı ortadadır ve işletmeler müşteri merkezli davranmak zorundadırlar (Akdın, 2006).

Günümüzde müşterilerin bilinç düzeyi arttıkça beklentileri de artış göstermektedir. Artık müşteriler kendilerine özel hizmetleri, istedikleri miktarda ve yüksek hızda talep etmektedirler. Bunun sonucunda da hız, esneklik ve maliyet kavramları eskisine oranla daha önemli hale gelmiştir (Çakırlar, 2009). Bu noktada asıl var oluş nedeni, ürün veya hizmetlerin, başlangıç noktasından tüketiciye, zamanında ve doğru formda iletilmesi olan Lojistik Fonksiyonu, işletmeler için stratejik bir rekabet avantajı haline gelmiştir (Aydın, 2005).

2. LOJİSTİK, LOJİSTİK YÖNETİMİ VE LOJİSTİK ESNEKLİK

2.1. Lojistik, ilgili yazında "Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla ürün, hizmet ya da bilginin; tedarik zincirinde, en etkin şekilde planlandığı, uygulandığı ve kontrol edildiği; tedarik zinciri parçasıdır" (Lojistik Yönetim Konseyi -The Council of Logistics Management-CLM yeni adı Counsul of supply chain management professionals - CSCMP; TSeng vd; 2005).

Günümüzün rekabet şartlarında ürün ve hizmetlerin ihtiyaç duyulduğu anda hazır bulunmaları gerekmektedir (Yardımcıoğlu vd, 2012).Çünkü müşteriler aldıkları ürünleri, vaat edilen şekilde teslim almayı istemektedirler. Lojistik olmadan; bunu gerçekleştirmek; üretim, pazarlama ve dış ticarette başarılı olmak mümkün değildir. (Bowersox vd., 2002: 31; Akt. Gülenç ve Karagöz, 2008).

2.2. Lojistik yönetimi, daha önce planlaması yapılan tüm lojistik faaliyetlerin en etkin biçimde gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin bütünüdür (Gönel, 2007). Lojistik yönetimi, müşterilerin ihtiyaç duyduğu tüm bölümlerin (tedarikçi, üretici, dağıtıcı,

pazarlamacı vb.) çalışmalarının uyumlu bir şekilde ilerlemesini sağlar (Bizce Dergisi*, 2001: 6*; Akt. Yılmaz, 2006). Etkin bir lojistik yönetiminde, gereken esnekliğin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Yurt, 2004; Yavuz, 2006). Çünkü tedarikçilerin ya da satıcı firmaların, müşterilerinin sürekli farklılaşan taleplerine, korunması gereken stok seviyelerine ya da dış çevrenin öngörülemeyen değişikliklerine uyum sağlayabilmesi ancak "Lojistik esneklik" ile mümkündür (Aytaç, 2008). Etkin bir lojistik yönetimi ve lojistik esnekliğinin varlığıyla işletmeler; maliyeti düşürebilecek, üretimi artırabilecek, kaliteyi yükseltebilecek, müşteri memnuniyeti sağlayacak, tüm bunların sonucunda da mevcut pazar hacmini büyütebilecek ve rekabet gücünü artırabilecektir (Babacan, 2005).

2.3. Lojistik esneklik*;* sürekli değişen müşteri beklentilerine; teslimat, destek ve hizmet gibi konularda en hızlı ve etkin cevap verme yeteneğidir (Day, 1994; Davis, 1993; Perry, 1991; Akt. Zhang vd., 2005). Bir başka deyişle lojistik esneklik, yer değişikliği, geciktirme vs. gibi müşteriye bağlı değişiklikler temel alınarak; ürünü, en düşük maliyetle teslim alma ve yerine teslim etme becerisidir (Duclos, 2003: 446 - 456). Lojistik esneklik sayesinde müşteri talepleri ile ürün teslimatı senkronize edilerek yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Van Hoek, 2001; Daugherty and Pittman, 1995,Akt. Zhang vd., 2005)

Lojistik esnekliği; gelen ve giden yüklemeleri, üretim desteği sağlamayı ve bunları gerçekleştirebilmek için bilgi temini gibi bir çok faaliyeti içermektedir(Zhang vd., 2005).Lojistik esneklik sayesinde, işletmeler; üretim aşamasına, farklı kaynaklardan, alternatif yöntemler izleyerek yarı mamul hareketi sağlamakta (Das ve Nagendra, 1997; Akt. Sanchez ve Perez, 2005); daha sonra da üretimi tamamlanan nihai ürün ya da bileşeni, farklı bölgelere minimum hata ile iletebilmektedir. Yani Lojistik esneklik, tedarikçiden malzeme tedarik etme ve nihai ürünü pazara sürme gibi değişik lojistik stratejileri ile direkt ilişkilidir (Sanchez ve Perez, 2005) .

Zhang vd. (2003) lojistik esnekliği, "Esnek lojistik yeterliliği"(içsel olarak tanımlanan) ve "Esnek lojistik yeteneği" (müşteri tarafından algılanan) olarak ikiye ayırmıştır (Sanchez ve Perez,2005). Esnek Lojistik Yeterliliği; Fiziksel Tedarik Esnekliği ve Satın Alma Esnekliğini, "Esnek Lojistik Yeteneği" ise Dağıtım Esnekliği ve Talep Yönetimi Esnekliğini kapsamaktadır (Zhang, vd. 2002). Aşağıda kısaca bu öğeler açıklanacaktır.

2.3.1.Fiziksel tedarik esnekliği: Fiziksel tedarik, yarı mamul, hammadde ve ara parçaların üretim alanına getirilmesi olarak tanımlanmakta ve tedarikçilerin üretim prosesine dahil olduğu girdi hareketini kapsamaktadır. Fiziksel tedarik aşaması, tedarik edilmesi planlanan hammadde, ara ürün ya da bileşenlerin nereden, kimden, ne zaman ve ne kadar talep edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Ada, 2010). Fiziksel tedarik esnekliği ise; işletmenin üretim yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu hammadde ve yarı mamülleri hızlı ve etkin bir şekilde tedarik etme yeteneği olarak geçmektedir (Ernst ve Whinney, 1987; Langley ve Holcomb, 1992; Akt. Zhang, vd., 2002: 561-583). Birçok üretim tipinde ürün türü sürekli değiştiği ya da siparişe bağlı üretim yapıldığı için hammadde miktarı ve kullanım zamanı çok net bilinememektedir(Kağnıcıoğlu, 2012). Bu gibi durumlarda fiziksel tedarik esnekliğinin varlığı, işletmelerin üretim sürecinin aksamadan sürmesini sağlayacağından, rekabet avantajı kazandırmaktadır.

2.3.2.Satın alma esnekliği: Satın alma esnekliği; İşletmenin ihtiyaç duyduğu çeşitli hammadde, yarı mamul ve mamulü hızlı ve etkin bir şekilde satın almak için, tedarikçilerle işbirliği sağlama yoluyla satın alma anlaşması yapma yeteneğidir. Üreticiler; tedarikçilerinin yeterliliğinin farkındandırlar ve tedarikçileri ile yüksek düzeyde koordinasyon, katılım ve iletişim temelli işbirliği kurma arayışındadırlar (Day, 1994; Krajewski ve Wei, 2001; Zhang vd., 2002; Akt. Zhang, vd.,2005:71-95). Satın alma esnekliği, daha dikkatli seçim yapma, geliştirme

ve tedarikçilerle bütünleşme yoluyla üreticilerin daha hızlı değişiklik yapabilme ve esnek kalabilme becerilerine katkı sağlamaktadır. Çünkü günümüzün rekabet ortamında, satın alma fonksiyonunun rolü birçok işletme açısından gittikçe stratejik bir hal almaya başlamıştır (Faes, vd.2001). Bu rol, tedarikçi koordinasyonu, tedarikçi geliştirme, tedarik pazar araştırması, maliyet analizi gibi birçok faaliyeti içererek daha da genişlemektedir (Carr ve Smeltzer, 2000; Akt. Giunipero vd., 2005).

2.3.3. Fiziksel dağıtım esnekliği: Fiziksel dağıtım, müşteri tatmini sağlamak amacıyla nihai ürünlerin müşteriye, talep edilen miktarda, istenen zamanda ve mekânda, en uygun maliyetle ulaştırılmasına ilişkin gereken bütün aktivitelerin yapılmasıdır (www.seeglo.com). Fiziksel dağıtım, başta dağıtım kanalı olmak üzere, ürün hattının, hizmetlerin ve satış taktiklerinin etkin olması konusunda yürütülen ana faaliyettir (Magee, 1967; Akt.Eroğlu, 2002). Dünya ölçeğinde fiziksel dağıtımı kolaylaştıran çok sayıda ve nitelikte gelişmeler olmasına karşın, fiziksel dağıtım önemini korumaktadır. Bunun en önemli nedeni, işletmelerin dışa açılmaları ile birlikte, rekabetin artması ve rekabet içinde fiziksel dağıtımın önemli bir etkinliğe sahip olmasıdır (İslamoğlu, 2000; Akt. Karagöz, 2007). Fiziksel dağıtım esnekliği ise, işletmenin, müşterilerin ihtiyacı olan ürünlerin stok miktarının ayarlanması, paketlenmesi, depolanması ve taşınması gibi faaliyetleri hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi yeteneğidir. Fiziksel dağıtım esnekliği, hem bilgi akışını hem de malzeme akışını içermektedir. Ayrıca stratejik açıdan çok önemlidir. Çünkü işletmenin yeterli olup olmadığı bizzat müşteriler tarafından fark edilmektedir (Zhang vd., 2005).

2.3.4. Talep yönetim esnekliği: Talep yönetimi, müşteri gereksinimlerine cevap verecek kaynakların tedarikini sağlayan faaliyetlerin tamamıdır (http://atilgurcan.com.tr/). Buradan hareketle talep yönetim esnekliği, bir işletmenin müşteri gereksinimlerindeki hizmet, teslim zamanı ve fiyat gibi değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilme yeteneğidir (Zhang vd., 2002). Talep yönetim esnekliği kritik bir konudur. Çünkü günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızla sağlanmasını talep eder hale gelmiştir (Öz, 2011). Müşterilerin bu beklentilerini en hızlı ve etkin bir şekilde karşılayabilmek, müşterilerin memnuniyet düzeylerini artıracaktır.

3. REKABETÇİLİK

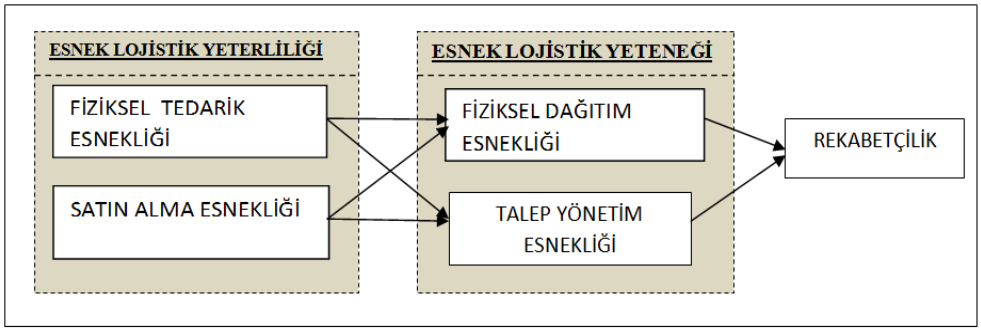
Rekabetçiliğin, kesin ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Bir tanıma göre rekabetçilik, müşterileri, kendilerini tercih etmeleri için ikna etmektir. Bir diğer tanıma göre süreç yeterliliğini sürekli artırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Freurer ve Chaharbaghi, 1994: 49-58). Rekabetçilik; bir başkasına, bir rakibe karşı belirlenen ve ölçülen bir durum olarak da ifade edilmektedir. Rekabetçilik, aynı pazarda karlılıklarını ve pazar paylarını artırmak isteyen işletmeler arasında görülmektedir. Rekabetçi firmalar pazar payını artırır, karlılığını yükseltir ve daha fazla değer yaratır. Bunun sonucunda da rekabetçi olamayanların yerini alır (Arda, 2009). Rekabetçilikteki artış ile işletmeler, müşterilerin taleplerini düşük maliyetle ve kısa zamanda tatmin edebilmek için, esnekliğin öneminin farkına varmışlardır (Mohamed vd., 2001; Akt. Dhiaf, 2012).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere ayak uydurabilen işletmeler rakiplerine oranla daha avantajlı konuma geçmektedir. Müşteri isteklerine hızlı ve etkili yanıt verilmesinde lojistik esnekliği önemlidir. Bu düşünceden hareketle çalışmada lojistik hizmetlerinde esnekliğin işletmenin rekabetçiliğine etkisi araştırma konusu yapılmıştır. Çalışmada lojistik hizmeti sunan işletmelerin esneklik ve rekabetçilik durumlarının tespit edilerek, iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi

amaçlanmış ve konuya ilişkin Şekil1'de yer alan model oluşturulmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kahramanmaraş'ta en gelişmiş sektörler olan tekstil ve metal mutfak eşyası sektöründe faaliyette bulunan 111 işletmeden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anket, katılımcıların demografik özelliklerinin ve çalıştıkları işletmenin özelliklerine ilişkin soruların yer aldığı birinci bölüm ve araştırmanın ana değişkenlerini oluşturan esneklik ve rekabetçiliği ölçen önermelerin yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır. Lojistik hizmet veren işletmelerin esnekliğini ölçen 23 önerme olup bu önermeler Zhang, Vonderembse ve Lim (2005)'in çalışmasından alınmıştır. Yazarlar lojistik esnekliğinin fiziksel tedarik, satın alma, fiziksel dağıtım ve talep yönetimi esnekliği olmak üzere dört bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Rekabetçilik ölçeği ise Elenurm (2007)'in çalışmasından uyarlanmıştır. Alan araştırmasından elde edilen veriler SPSS 17.0 programında korelasyon ve regresyon analizine tabii tutularak model test edilmiştir.

Şekil.1. Lojistik hizmet sağlayıcılarının esnekliği ile rekabetçilik ilişkisi modeli



Şekil 1'de yer alan modeli test etmek amacıyla aşağıda yer alan hipotezler kurulmuştur.

H1.Fiziksel Tedarik Esnekliği ve Satın Alma Esnekliğinin Fiziksel Dağıtım Esnekliği ile anlamlı ve pozitif ilişkileri vardır.

H2.Fiziksel Tedarik Esnekliği ve Satın Alma Esnekliğinin Talep Yönetimi Esnekliği ile anlamlı ve pozitif ilişkileri vardır.

H3.Fiziksel Dağıtım Esnekliği ile Rekabetçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4.Talep Yönetimi Esnekliği ile Rekabetçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Lojistik hizmet sağlayıcılarının esnekliği ile rekabetçilik arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan alan araştırmasına katılanların demografik özellikleri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Katılımcıların % 85,5'i erkek olup, % 73,4'lük çoğunluğu evlidir. Katılımcıların yarıya yakını (% 47,3) 31-40 yaş arasındadır. Eğitim durumlarına bakıldığında, anketi yanıtlayanların % 38,5'inin ortaöğretim, % 15,6'sının lise, % 41,3'ünün lisans, % 4,6'sının ise lisansüstü eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların % 60'ı üst, orta ve alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Anketlerin yapıldığı şirketlerin özellikleri incelendiğinde; % 64,8'inin anonim, % 26,9'unun ise limited şirket olduğu (kalan % 8,3 diğer) görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı Kahramanmaraş'ta en büyük işlem hacmine sahip sektörler tekstil ve metal mutfak eşyasıdır. Bu nedenle çalışmanın alan araştırması bu sektörlerde yapılmıştır. Şirketlerin % 57,3'ü tekstil, kalan % 42,7'si ise metal mutfak eşyası sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Şirketlerin yarısının (% 50,0) 250'den fazla çalışanı bulunmakta olup, %22,9'u uluslararası alanda faaliyette bulunmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin güvenilirlik katsayıları (Cronbach alfa değerleri) ve değişkenleri ölçen önerme sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) ise ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Nunally, 1978). Araştırmanın tüm ölçekleri kabul edilebilir düzey olarak tanımlanan 0,70'in oldukça üzerinde olup, bu değişkenlerin güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	**Önerme sayısı**	**Cronbach's Alpha**
Fiziksel tedarik esnekliği	6	0,889
Satına alma esnekliği	6	0,870
Fiziksel dağıtım esnekliği	6	0,859
Talep yönetimi esnekliği	5	0,832
Rekabetçilik	13	0,921

Araştırma değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Korelasyon Testi Sonuçları

Değişkenler	Fiziksel tedarik esnekliği	Satın alma esnekliği	Fiziksel dağıtım esnekliği	Talep yönetimi esnekliği	Rekabetçilik
Fiziksel tedarik esnekliği	1				
Satına alma esnekliği	,687**	1			
Fiziksel dağıtım esnekliği	,674**	,634**	1		
Talep yönetimi esnekliği	,477**	,494**	,472**	1	
Rekabetçilik	,191**	,208*	,208*	,513**	1

* p<0,001
* *p≤0,005

Çalışmada öncelikle fiziksel tedarik esnekliği ve satın alma esnekliğinin fiziksel dağıtım esnekliğine etkisi test edilmiş ve "H1. Fiziksel Tedarik Esnekliği ve Satın Alma Esnekliğinin Fiziksel Dağıtım Esnekliği ile anlamlı ve pozitif ilişkileri vardır" hipotezinin doğruluğu sınanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda fiziksel tedarik esnekliği ve satın alma esnekliğinin fiziksel dağıtım esnekliği üzerinde % 49,8 etkisinin olduğu görülmektedir. Fiziksel tedarik esnekliği ve satın alma esnekliği arttıkça, fiziksel dağıtım esnekliği de artmaktadır. Diğer bir ifade ile bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (F=53,673; p<0,001). korelâsyon göstergesi de bu sonucu desteklemiştir.

Bu verilere göre araştırmanın H1. Fiziksel Tedarik Esnekliği ve Satın Alma Esnekliğinin Fiziksel Dağıtım Esnekliği ile anlamlı ve pozitif ilişkileri vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Fiziksel Tedarik ve Satın Alma Esnekliğinin Fiziksel Dağıtım Esnekliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	**Standart hata**	***ß***	***t***	**Sig.**
Sabit sayı	,359	2,256	6,292	0,000

Fiziksel tedarik esnekliği	,079	0,373	4,740	0,000
Satın alma esnekliği	,085	0,286	3,382	0,001
R^2=,508, Düzeltilmiş R^2=,498, *F*=53,673, Sig=0,000				

Bağımlı değişken: Fiziksel dağıtım esnekliği
* p<0,001

Modelde yer alan talep yönetimi esnekliği değişkenine, fiziksel tedarik esnekliği ve satın alma esnekliğinin etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de yer almış ve "H2. Fiziksel Tedarik Esnekliği ve Satın Alma Esnekliğinin Talep Yönetimi Esnekliği ile anlamlı ve pozitif ilişkileri vardır" hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, fiziksel tedarik esnekliği ve satın alma esnekliği, talep yönetimi esnekliğinin %26,5'ini açıklamaktadır. Bu oran her ne kadar çok yüksek gözükmese de talep yönetimi esnekliğini etkileyebilecek çok sayıda faktör olduğu düşünüldüğünde sadece iki değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı (%26,5) anlamlıdır. Tablodan da anlaşılacağı üzere bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır (F=20,157; p<0,001). Korelasyon analizi sonuçları yukarıdaki sonuçları desteklemektedir.

Bu sonuçlara göre araştırmanın hipotezi olan "H2.Fiziksel Tedarik Esnekliği ve Satın Alma Esnekliğinin Talep Yönetimi Esnekliği ile anlamlı ve pozitif ilişkileri vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Fiziksel Tedarik ve Satın Alma Esnekliğinin Talep Yönetimi Esnekliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	**Standart hata**	***ß***	***t***	**Sig.**
Sabit sayı	0,458	02,681	5,858	0,000
Fiziksel tedarik esnekliği	0,100	0,226	2,249	0,027
Satın alma esnekliği	0,108	0,296	2,736	0,007
R^2=0,279, Düzeltilmiş R^2=0,265, *F*=20,157, Sig=0,000				

Bağımlı değişken: Talep yönetimi esnekliği
* p<0,001

Fiziksel dağıtım esnekliğinin rekabetçilik üstüne etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te yer almış ve "H3. Fiziksel Dağıtım Esnekliği ile Rekabetçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" hipotezi test edilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde, fiziksel dağıtım esnekliğinin rekabetçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak fiziksel dağıtım esnekliğinin rekabetçiliğin sadece % 3,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Nitekim F değeri de oldukça düşüktür (4,702). Bu sonuçlar korelasyon analizi ile desteklenmektedir.

Sonuç olarak anketten elde edilen verilere göre H3 hipotezinin (Fiziksel Dağıtım Esnekliği ile Rekabetçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır) kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 5. Fiziksel Dağıtım Esnekliğinin Rekabetçilik Üstüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	**Standart hata**	***ß***	***t***	**Sig.**
Sabit sayı	0,546	4,627	8,468	0,000
Fiziksel dağıtım esnekliği	0,092	0,200	2,168	0,032
R^2=0,043, Düzeltilmiş R^2=0,034, *F*=4,702, Sig=0,000				

Bağımlı değişken: Rekabetçilik

* p<0,001

Tablo 6'da, talep yönetimi esnekliğinin rekabetçilik üstüne etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları verilmiş ve"H4. Talep Yönetimi Esnekliği ile Rekabetçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" hipotezi test edilmiştir. Talep yönetimi esnekliği rekabetçiliği olumlu yönde etkilemekte olup aralarında anlamlı ilişki bulunmaktadır (F=37,219; p<0,001). Talep yönetimi esnekliği rekabetçiliğin yaklaşık % 26'sını açıklamaktadır (Düzeltilmiş R^2=0,256). Korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'daki sonuçları desteklemektedir. Sonuçta anketten elde edilen verilere göre H4 hipotezi "Talep Yönetimi Esnekliği ile Rekabetçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır" kabul edilmektedir.

Tablo 6. Talep Yönetimi Esnekliğinin Rekabetçilik Üstüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	**Standart hata**	***ß***	***t***	**Sig.**
Sabit sayı	0,533	3,215	7,431	0,000
Talep yönetimi esnekliği	0,087	0,469	6,101	0,000
R^2=0,264, Düzeltilmiş R^2=0,256, *F*=37,219, Sig=0,000				

Bağımlı değişken: Rekabetçilik

* p<0,001

6. SONUÇ

İşletmelerde rekabetçiliği etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Şirketlerdeki nitelikli insan gücü, ar-ge, teknolojiye olan yatırım, gibi çok sayıda faktör arasında şirketlerin lojistik hizmetlerindeki esnekliği de rekabetçiliği etkileyen unsurlardan bir tanesidir. Bu çalışmada fiziksel tedarik esnekliği ve satın alma esnekliğinin, fiziksel dağıtım esnekliği ve talep yönetimi esnekliğini etkilediği, fiziksel dağıtım esnekliği ve özellikle de talep yönetimi esnekliğinin şirketin rekabetçiliğini etkilediği ortaya konmuştur. Dolayısıyla şirketler gerek mal ve hizmet alımlarında, gerekse ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlanmasında kullandıkları lojistik hizmetlerin, müşteri beklentilerini karşılayacak değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte olmasına özen göstermelidir. Lojistik hizmetlerindeki esneklik şirketlerin rekabetçiliğini olumlu yönde etkileme gücüne sahiptir.

KAYNAKÇA

Ada, E. (2010), "Tedarik Zincirinde Toplam Kalite Yönetimi", Kadir Has Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Arda(2009), "Bölgesel rekabetçilik: Kavramsal Çerçeve", Türkiye için bir rekabet endeksi, Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi (EDAM) ve Deloitte Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Türkiye ortak yayını

Akdın, F. (2006)," Lojistik Rekabette Müşteri ilişkileri Yönetiminin Yeri ve Önemi", T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İsletme Anabilim Dalı, Pazarlama Programı, Yüksek Lisans tezi

Aydın, S.Z. (2005), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik", T.C.Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tez, Isparta

Aytaç, P. (2008), "Tedarikçi Ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: WÜRTH GMBH. Tedarik Zinciri Uygulaması",T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Babacan,M. (2005), Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu", http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2003_1_2.pdf ,Erişim tarihi: 08.08.2013

Bizce Dergisi, Şubat 2001

Bowersox D. J., vd. (2002), Supply Chain Logistics Management, Boston: The McGraw Hill/Irwin.

Carr, S., & Smeltzer, Larry R. (2000). An empirical study of the relationship among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. Journal of Supply Chain Management, 36(3), 40– 54.

Çakırlar, H.(2009), İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde DIş Kaynak Kullanimi: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme , Trakya Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD,Yüksek lisans tezi, Edirne

Daugherty, P. and Pittman, P. (1995), "Utilization of time-based strategies: creating distribution flexibility/responsiveness", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 No. 2, pp. 54-60.

Davis, T. (1993), "Effective supply chain management", Sloan Management Review, Summer,pp. 35-46.

Day, G.S. (1994), "The capabilities of market driven organizations", Journal of Marketing, Vol. 58,pp. 37-52.

Das, S. and Nagendra, P. (1997), "Selection of routes in a flexible manufacturing facility",International Journal of Production Economics, Vol. 48, pp. 237-47.

Dhiaf, M.M., Benabdelhafid A., Jaoua F.(2012)," Supply Chain Flexibility and Balanced Scorecard: Conceptual Model and Empirical Study in Tunisian Companies Launched Upgrading Program", Polish Journal of Management Studıes,Vol:5,ss:34-58

Duclos,L.,Vokurka,R ;Limmus,R(2003); "A Conceptual Model Of Supply Chain Flexibility", Industrial Management & Data Systems, Vol. 103 Iss: 6, pp.446 – 456

Eroğlu,A.H;2002,"İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler ve Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Programı, Isparta

Elenurm, T(2007)," International Competitiveness And Organizational Change,Drivers Anticipated By Estonian Managers İn The Context Of European,İntegration",Baltic Journal of Management,Emerald Article

Ernst and Whinney (1987), Corporate Profitability and Logistics: Innovative Guidelines for Executives, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

Faes, Wouter, Knight, Louise, & Matthyssens, Paul (2001). Buyer profiles: An empirical investigation of changing organizational requirements. European Journal of Purchasing and Supply Management,7(3), 197– 208.

Feurer, R., Chaharbaghi K., (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, pp.49 – 58

Giunipero, L.C., Denslow D. ve Eltantawy R. (2005)," Purchasing/Supply Chain Management Flexibility: Moving To An Entrepreneurial Skill Set", Industrial Marketing Management 34 (2005) 602 – 613

Gönel, G.(2007), Deniz Taşımacılığında Lojistik Sisteminin Performans Ölçümü ve Bir Uygulama, T.C.Uludağ Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,işletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Bursa

Gülenç,F, Karagöz, B.(2008), "E-Lojistik Ve Türkiye'de E-Lojistik Uygulamaları",Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (15) 2008 / 1 : 73-91

İslamoğlu, A.H., "Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım**",** Beta Basım Yayım, 2000, s.419.

Kağnıcıoğlu, H (2012)," İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Sistemi",S. Aydın, S.Hasgül, S.Anagün, H.Kağnıcıoğlu (der.),Üretim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi,Eskişehir, http://e-ogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ISL303U.pdf , Erişim tarihi: 01.04.2014

Karagöz, İ.B.(2007); "E-Lojistik Uygulayan İşletmelerin İncelenmesi", Kocaeli üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli

Krajewski, L. and Wei, J. (2001), "The value of production schedule integration in supply chains",Decision Sciences, Vol. 32 No. 4, pp. 601-34.

Langley, C.J. and Holcomb, M.C. (1992), "Creating logistics customer value", Journal of Business Logistics, Vol. 13 No. 2, pp. 1-27.

Magee John F., Physical Distribution Systems, McGraw . Hill Book Company, New York, 1967.

Mohamed Z.M., Youssef M.A., Huq F. (2001), *The impact of machine flexibility on the performance of flexible manufacturing systems*, International Journal of Operational Production Management, 21(5/6): 707-727.

Öz, M.(2011); "Lojistikte Yeni Yaklaşımlar", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:01 Sayı:01

Perry, J.H. (1991), "Emerging economic and technological futures: implications for design and management of logistics systems in the 1990s", Journal of Business Logistics, Vol. 12 No. 2,pp. 1-16.

Sanchez, A.M, ve Perez M.P.,(2005);" Supply Chain Flexibility And Firm Performancea Conceptual Model And Empirical Study İn The Automotive İndustry", International Journal Of Operations & Production Management,Vol. 25 No. 7, 2005,Pp. 681-700

TSeng, Y. Yue W. L ve Taylor, M.A. P;2005; "The Role of Transportation in Logistics Chain", Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, pp. 1657 - 1672, 2005

Van Hoek, R. (2001), "The rediscovery of postponement a literature review and directions for research", Journal of Operations Management, Vol. 19, pp. 161-84.

Yardımcıoğlu, M., Kocamaz, H., Özer, Ö (2012)," Lojistik Yönetiminde Taşıma Sistemleri Ve Maliyetleme Yöntemleri", II. Bölgesel Sorunlar Ve Türkiye Sempozyumu,245-249

Yavuz, M.(2006), "Fiziksel Dağıtım İşlemlerinde Lojistik Tasarım ve Optimizasyon", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Yılmaz, İ (2006), "Lojistik Yönetimi Açısından Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Tedarik Zincirindeki Rolü Ve Bir Uygulama", T. C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Yurt, Ö.(2004);" Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Güven Faktörü-Türkiye Uygulaması", Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Zhang, Q. ,Vonderembse M.A. ve Lim (2002), "Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships Among Competence, Capability, and Customer Satisfaction", International Journal of Production Research,Vol. 40, no. 3, 561-583

Zhang, Q, Vonderembse M.A. ve Lim (2005), "Logistics Flexibility and Its Impacton Customer Satisfaction" ,The International Journal of Logistics Management Vol. 16 No. 1, 2005pp. 71-95 q Emerald Group Publishing Limited 0957-4093 DOI 10.1108/09574090510617367

http://atilgurcan.com.tr/blog/tr/demand-management-talep-yonetimi-nedir/#more-165, Erişim Tarihi 30.12.2013

http://www.seeglo.com/Hafta-11.pdf Erişim Tarihi 25.12.2013

26. OTURUM

Ekip Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

Lider Üye Etkileşiminin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarına ve Algılanan İş Performanslarına Etkisi
Hakan TURGUT, İsmail TOKMAK, M. Fikret ATEŞ

Grup Birlikteliğinin Bir Öncülü: Kişi-Grup Uyumu Modeli
Işık ÇİÇEK, İsmail Hakkı BİÇER, İdil EVCİMEN

Çalışanlarda Kurumsallaşma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Zincir Marketler Araştırması
Özlem SULAK, Ali Şükrü ÇETİNKAYA

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARINA VE ALGILANAN İŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİ

Hakan TURGUT, Başkent Üniversitesi, hturgut@baskent.edu.tr
İsmail TOKMAK, Milli Savunma Bakanlığı, ismail_tokmak@yahoo.com
M. Fikret ATEŞ, Başkent Üniversitesi, mfates@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile performansları üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgütsel adaletin, lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Bu amaçla Çorum'da bulunan orta öğretim seviyesindeki 20 farklı okulda görevli 471 öğretmenin katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; lider üye etkileşiminin, örgütsel adaleti ve işgören performansını, örgütsel adaletin de işgören performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüş, ayrıca örgütsel adaletin lider üye etkileşimi ile işgören performansı ilişkisinde tam aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet, İşgören Performansı, Aracılık Etkisi

1. GİRİŞ

Belirsizliklerin ve rekabetin yoğun yaşandığı çevresel koşullarda işletmeler, çalışanları etkileyecek ve onları örgütsel hedeflere yönlendirebilecek liderlere her geçen gün daha çok ihtiyaç hissetmektedirler. Buna bağlı olarak, liderlik yazınında araştırma sayısı artmakta ve lider üye etkileşimi (LÜE) modeli de bu araştırmalar içerisinde önemli yer tutmaktadır. LÜE modelinin diğer liderlik yaklaşımlarından ayrıldığı en önemli nokta, ilgi alanının lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiye ve etkileşime odaklanmasıdır (Yaşlıoğlu vd., 2013).

Bu kapsamda, çok sayıda çalışmada farklı değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir. Bu değişkenlerden ikisi örgütsel adalet (ÖA) ile işgören performansı (İP)'dır. LÜE ile ÖA ve İP farklı çalışmalarda bir birlerinden ayrı ayrı ele alınmışlardır. Bu çalışmada ise ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilere yönelik bir araştırma ile LÜE'nin ÖA ve İP ile ilişkisi farklı bir örneklem grubu üzerinde ve her üç değişken birlikte ele alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, çalışmanın birinci amacı LÜE'nin ÖA ve İP üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığını incelemek, ikinci amacı ise LÜE ile İP arasındaki ilişkide ÖA'in aracılık rolünün bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Araştırma sonucunda elde edilecek sonuçların yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)

Liderlik teorileri ile ilgili arayışlar devam etmekte olup lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimi bir bütün olarak ele alan LÜE en ilgi çekici modellerden birisi olarak kabul edilmektedir (Yıldız vd., 2008).

LÜE modeli, lider ve izleyicileri arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel modellerden ayrılmakta ve diğerlerince göz ardı edilen karşılıklı etkileşimi ve bu süreçteki farklılaşmayı araştırma konusu kabul etmektedir (Yıldız vd., 2008; Baş vd., 2010). LÜE modeline göre, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkilerin aynı türden olmadığı, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak araştırmaların sadece lider ya da astlara yönelik değil, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği ileri sürülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998; Scandura, 1999).

LÜE modeli, lider ve üye arasındaki sosyal değişim kuramına bağlı olarak gelişen ilişkiyi grup-içi (in-group) ve ekonomik etkileşimle örtüşen ilişkiyi grup-dışı (out-group) şeklinde iki kategoride ele almaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider, grup-içi üyeler olarak değerlendirdiği az sayıda izleyicileriyle resmi iş sözleşmesiyle sınırlı olmayan, karşılıklı güven ve saygıya dayalı özel iş ilişkileri geliştirip yüksek kaliteli daha yakın etkileşim kurmaktadır (Graen ve Scandura, 1987; Yıldız vd., 2008). Liderler, yüksek kaliteli grup-içi izleyicilerle çalışırken, beklentileri karşılanan ve yüksek İP sergileyen işgörenler kazanır (Scandura ve Graen, 1984; Deluga ve Perry, 1994). Grup-içi izleyiciler de liderlerinden güven kazanarak yüksek kaliteli etkileşim kurup kariyer geliştirme ve ödüllendirme gibi benzer olanaklarda daha çok fırsat elde ederler (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Liderler, karşılıklı güven ve saygı eksikliği bulunan grup-dışı izleyicileriyle resmi kurallara ve sözleşmelere dayalı düşük-kaliteli ilişkiler kurarlar (Liden vd., 1997). Liderler ile grup-dışı işgörenler arasındaki gevşek bağlı sınırlı etkileşim, düşük destek ve daha az ödül ile karakterize edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986; Gerstner ve Day, 1997). Düşük kalite ilişkilerde, izleyiciler lidere daha az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta ve daha kısıtlı bilgi edinmektedirler (Liden ve Graen, 1980; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

2.2. Algılanan Örgütsel Adalet (ÖA)

İşgörenlerin örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili öznel yargıları üyesi oldukları toplumun kültürel değerleri ve inançlarından etkileneceğinden adaletin algısal olduğunu söylemek mümkündür (Colquitt vd., 2013). Buna göre, ÖA, örgüt içi dağıtımın doğruluğuna ilişkin işgörenlerin öznel algılarını ifade etmektedir (Greenberg, 1993; Gelens vd., 2013).

Örgütsel kaynakların dağıtımındaki eşitliğin sağlanması bakış açısıyla, diğerleriyle kıyasladığında katkılarına eşit karşılık aldığını hissedenlerin yüksek ÖA algısı, eşit karşılık verilmediği hissine sahip işgörenlerin ise düşük ÖA algısı olacaktır (Greenberg, 1990). Örgüt içerisindeki eşitsizlik durumuna olan tepkiler çalışanın işe karşı tutumunu ve eğilimlerini etkilemekte, dolayısıyla örgüt içerisinde ortalamanın dışında hareket etmelerine neden olmaktadır (Greenberg ve Colquitt, 2005). Yapılan araştırmalarda bireylerin ÖA; iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel yurttaşlık, güven duyma, İP, işten ayrılma niyeti vb. algılarıyla ilişkisi bulunmuştur (Folger ve Cropanzano, 1998; Colquit vd., 2001; Nowakowski ve Conlon, 2005).

Örgütsel davranış alanında en çok araştırılan konulardan birisi olan ÖA (Cropanzano ve Byrne, 2000) ile ilgili çalışma ve tartışmalar kuramsal olarak farklı bakış açılarını bünyesinde toplamış ve "Dağıtım Adaleti", "İşlem Adaleti", "Kişilerarası Adalet" ve "Bilgisel Adalet" olmak üzere farklı alt boyutlarda incelenmiştir (Colquit vd., 2001; Erdoğan ve Liden, 2006; Çelik vd., 2011;).

2.3. İşgören Performansı (İP)

Performans, işgörenlerin motive edilmeleri sonucunda bir işi başarmaları karşılığında hak edecekleri ücret ve ödüllendirilmeleri etkileyen önemli bir kavramdır (Rousseau ve McLean, 1993). Başka bir ifadeyle, performans; bir işgörenin, bir grubun veya bir işletmenin amaca ulaşırken gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitel) ölçütü olarak da ifade edilmektedir (Çöl, 2008; Tutar ve Altınöz, 2010). Performans kelimesi, işletme açısından belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, işgörenler açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel "verimlilik" ve "etkinlik" düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010).

Örgütlerin etkinliği büyük oranda işgörenlerin etkinliğine bağlı olduğundan (Cemaloğlu, 2007), işgören performanslarının yüksek olması, işletmenin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırır (Ertan, 2008).

İşgören performansının ölçülmesinde kişilerin gerçek performans bilgilerine ulaşmak çoğunlukla gizlilik ilkesinden dolayı mümkün olamamaktadır. Ancak özellikle 360 derece performans değerleme çalışmaları içerisinde geleneksel yöntemleri temsil eden amir değerlendirmesi ile özdeğerlendirme boyutlarının karşılaştırıldığı bazı çalışmalarda bu iki değerlendirme yönteminin sonuçları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ifade edilmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009; Turgut ve Tarhan, 2012). Bu çalışmada da katılımcıların gerçek performans verilerine ulaşmak mümkün olamadığından özdeğerlendirme yöntemi ile performans verileri toplanmıştır.

2.4. Lider Üye Etkileşimi, İşgören Performansı ve Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Birbirleri İle İlişkileri

LÜE ile birçok değişkenin ilişkisi incelenmiş olup incelenen konulardan birisi de İP'dir. İP işgörenlerin kişisel özellikleri, becerileri, yetenekleri ve başarma arzularından etkilense de bunun yanında liderlerin bu arzuyu hareketlendirme yeteneği de önemli bir etkendir (Ersen, 1997). Bu nedenle, yöneticileriyle daha kaliteli etkileşim kuran grup-içi izleyiciler, daha fazla yetki ve sorumluluk alıp daha fazla örgütsel kaynak tahsisi sağlayacağından diğerine göre daha fazla performans sergilemeleri beklenmektedir (Özutku vd., 2008). Başka bir deyişle, amirleriyle uyum içerisinde olan işgörenler kendilerinin üstleri tarafından desteklendiğini hissederler ve daha zorlayıcı görevler alarak performans düzeylerini yükseltirler (Schyns vd., 2005).

LÜE'nin İP'ye etkisini inceleyen çeşitli çalışmaların neticesinde; hem kavramsal olarak hem de görgül olarak; LÜE ile İP arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür (Liden vd., 1997; Bauer vd., 2006; Özutku vd., 2008; Akkoç, 2012).

LÜE ile ilişkili olduğu değerlendirilen bir diğer değişken ise örgütsel adalettir. ÖA algısının oluşmasında lider önemli bir kaynak kabul edildiğinden adalet algıları ile ilgili farklı iş tutumları ve davranışları lidere dönüktür (Erdoğan ve Liden, 2006). LÜE'de lider ile izleyicileri arasındaki yüksek kaliteli iş ilişkilerinin geliştirilmesinde ÖA de çok önemlidir (Scandura, 1999; Cropanzano ve Byrne, 2000).

ÖA ile LÜE arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların birisinde, Erdoğan (2002), ÖA'nın öncülleri ve ardılları ile ilgili yaptığı incelemede performans ölçümü öncesindeki LÜE'nin çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet üzerinde etkisinin bulunduğunu, performans ölçüm süreci sonunda da çalışanların adalet algılamalarının her üç boyutunun da LÜE'yi etkileyebileceğini ifade etmiştir. LÜE'nin ÖA'ya etkisinin incelendiği çalışmalarda; liderlerle izleyicileri arasındaki ilişkilerde işgörenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkinin olduğunu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Erdoğan, 2002; Kang, 2004; Katrinli vd., 2010).

Araştırmacılar tarafından; çalışanların iş yapma prosedürlerine ilişkin adalet algısı, kendi gösterecekleri performanslarının belirleyicisi olarak ortaya konulmaktadır (Sökmen vd., 2013). Dolayısıyla, ÖA'in çalışanların bireysel performansına etkisi, adaletin algısal bir kavram olduğu gerçeği üzerine inşa edilmiştir (Çelik vd., 2011). Böylece, İP, bireyin kişiliği, değerleri, tutumları ve yetenekleriyle azalır ve bu azalması bireyin performansını ve nihayetinde bireysel algılamasını etkiler (Marchant 1999: 63).

Konuyla ilgili yazında yapılan inceleme neticesinde, ÖA'nın gerek bütünsel gerekse alt boyutları itibariyle İP'yi pozitif olarak etkilediğine ilişkin çok sayıda çalışma mevcuttur (Demircan ve Yıldız, 2009; Turunç ve Tabak, 2010; Cheng, 2013).

Scandura (1999) yüksek kalite bir LÜE kurulmasında adaletin destekleyici kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Liderlerle izleyicileri arasındaki ilişkide izleyicilerin liderleri hakkında adil olduklarına ilişkin algıları yüksek kaliteli LÜE ilişkilerini sağlayacağından işgörenler de yüksek İP gösterme eğilimindedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Gerstner ve Day, 1997).

Bu kapsamda çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H_1: LÜE kalitesinin artması algılanan işgören performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

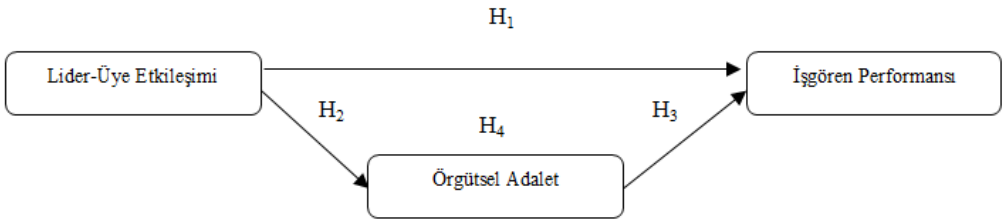
H_2: LÜE kalitesinin artması çalışanların adalet algılamalarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_3: Çalışanların adalet algılarının yüksek olması performanslarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_4: LÜE ile İP ilişkisinde ÖA'nın aracılık etkisi bulunmaktadır.

Bu hipotezler çerçevesinde hazırlanan araştırma modeli ise Şekil-1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. YÖNTEM

3.1. Katılımcılar

Araştırma kapsamında Çorum ilinde bulunan 20 farklı ortaöğretim seviyesindeki okulda görevli 592 öğretmene hazırlanmış olan anket formları dağıtılmış, 483 katılımcıdan cevap alınmış ancak 12 anket formu eksik doldurulduğu için araştırma dışında bırakılarak, 471 katılımcının doldurmuş olduğu anket formları çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Katılımcıların; %58,6'sı (N=276) kadın, %41,4'ü (N=195) erkek, %63,2'si (N=298) evli, %32,5'i (N=153) bekar ve %4,3'ü (N=20) boşanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 24,67 (ss=2,38), halen görevli oldukları okullarındaki çalışma süreleri ortalaması, 1,57 yıl (ss=1,80), toplam mesleki tecrübelerinin ortalaması 2,64 yıldır (s=2,94). Haftalık ders yükü ortalamaları 18,42 saat (ss=6,23) olup % 96,8'i (N=457) lisans, %3,2'si (N=14) ise lisansüstü eğitim almıştır.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜEÖ): Lider-üye etkileşimi kalitesinin ölçülmesinde Scandura ve Graen'in (1984:430) LMX7 ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özutku vd. (2008), Karcıoğlu ve Kahya (2011) ile Bolat (2011)'ın çalışmalarında kullanılmıştır. Ölçek lidere ve astlara yönelik hazırlanmış 7'şer ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada katılımcılar öğretmenlerden oluştuğu için ölçeğin astlara yönelik kısmı kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (ÖAAÖ): Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Colquitt (2001)'in ortaya koyduğu ölçekte; dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere toplam dört boyut bulunurken, Özmen vd. (2007) tarafından uyarlaması yapılan ölçekte dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut ortaya konulmuştur. Mevcut çalışmada da ölçek Türkçe uyarlamasına uygun olarak üç boyutlu şekliyle kullanılmıştır. Ölçekte toplam 20 ifade bulunmakta olup dağıtım adaleti, 4 ifade, işlemsel adalet, 7 ifade ve etkileşim adaleti 9 ifade ile ölçülmektedir.

İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ): Çalışanların kendi performansları ile ilgili değerlendirmelerinin belirlenmesinde Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, dört ifade yer almaktadır. Her üç ölçek içinde katılımcılar beşli likert ölçeğine göre cevap vermişlerdir (1=Kesinlikle Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

3.3. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda; lider üye etkileşimi ölçeği ile işgören performansı ölçeklerinin tek föktörlü yapıda oldukları ve orijinal ölçekle paralellik gösterdikleri belirlenmiştir. Colquitt (2001) tarafından oluşturulan orijinal örgütsel adalet ölçeğinin dört faktörlü yapısına karşılık Özmen vd. (2007) tarafından yapılan Türkçe uyarlamasında üç faktörlü bir yapı gösterdiği ifade edilmiştir. Bahse konu ölçeğin bu çalışma kapsamında elde edilen verilere göre yapılan faktör analizinde ise ölçeğin Türkçe uyarlamasından farklı, orjinaline uygun olarak dört faktörlü bir yapısının bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin geçerli olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin yapılan analizler sonucu elde edilen cronbach alpha katsayıları incelendiğinde ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Ölçeklerin yapılan faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör yükleri özetleri ile cronbach alpha katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo.1 Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri Özetleri

Ölçek	Faktörler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	
Lider Üye Etkileşimi	Lider Üye Etkileşimi (Tek Faktörlü)	0,697-0,755	0,83	
Örgütsel Adalet	İşlemsel Adalet	0,557-0,720	0,83	0,89
	Dağıtım Adaleti	0,730-0,834	0,87	
	Kişilerarası Adalet	0,477-0,734	0,79	
	Bilgisel Adalet	0,534-0,802	0,85	
İşgören Performansı	İşgören Performansı (Tek Faktörlü)	0,794-0,885	0,86	

Bu çalışmada LÜE ile İP arasındaki ilişki üzerinde ÖA'nı aracılık etkisi de sorgulanacağından, bahse konu kavramların genel değerlendirmesini sağlamak için faktör analizi sonucunda elde edilmiş faktörlerin skorlarının ağırlıklandırılmış aritmetik ortalaması alınmıştır. Dolayısıyla her katılımcı için LÜE, ÖA ve İP puanı elde edilmiş ve çalışmanın devamında neden sonuç ilişkisi analizlerinde bu veriler kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Hipotezlerin sınanması maksadıyla SPSS 16 paket programında regresyon analizleri yapılmış olup analizlerin sonuçlarına ilişkin özet bilgiler Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre

LÜE'nin İP ve ÖA üzerinde, ÖA'nın ise İP üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkilerinin bulunduğu görülmüştür. Bu sonuca göre Hipotez 1, 2 ve 3 desteklenmektedir.

ÖA'nın aracılık aracılık etkisinin sınanması için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Bu yönteme göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekir: (1) Bağımsız değişkenin (LÜE) bağımlı değişken (İP) üzerinde bir etkisi olmalıdır, (2) Bağımsız değişkenin (LÜE) aracı değişken (ÖA) üzerinde bir etkisi olmalıdır, (3) Aracı değişken (ÖA) bağımsız değişkenle (LÜE) birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (LÜE) bağımlı değişken (İP) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (ÖA) de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen modeldeki birinci ve ikinci şartların Hipotez 1 ve 2'nin kabul edilmeleri ile sağlandığı görülmüştür. Son şarta ilişkin yapılan incelemede; LÜE'nin tek başına İP üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde β katsayısı 0,308 iken, aracı değişken ÖA'nın da regresyon modeline dâhil edilmesi ile birlikte β katsayısının 0,069'a düştüğü ve İP üzerindeki anlamlı etkisini yitirdiği görülmüştür. Bu sonuçla birlikte aracılık etkisine yönelik üçüncü ve son şartın da sağlandığı anlaşılmıştır.

Tablo.2 Regresyon Analizleri Özetleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	ΔR^2	F	p	β		t	
Hipotez 1 LÜE	İP	0,308	0,095	0,093	49,039	0,000	0,308**		7,003	
Hipotez 2 LÜE	ÖA	0,503	0,253	0,252	159,153	0,000	0,503**		12,616	
Hipotez 3 ÖA	İP	0,509	0,259	0,257	163,889	0,000	0,509**		12,802	
LÜE, ÖA	İP	0,512	0,263	0,259	83,292	0,000	**LÜE** 0,069	**ÖA** 0,474**	**LÜE** 1,512	**ÖA** 10,321

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Liderin astlarıyla geliştirdiği farklı ikili ilişkilerin hem lider hem de izleyicilerin davranışlarını ve liderlik sürecinin sonuçlarını etkileyeceği ifade edilmekte (Yaşlıoğlu vd., 2013) olup bahse konu sonuçların arasında çalışanların adalet algılamaları ile performanslarının da bulunduğu değerlendirilmektedir.

Liderler özellikle yoğun etkileşim içinde bulundukları grup içi üyeleri ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir ilişki geliştirebilmektedir. Bu sayede liderlerinden güven kazanarak beklentileri karşılanan grup-içi üyelerin performanslarının da arttığı belirlenmiştir (Deluga ve Perry, 1994). Buna karşılık liderler grup-dışı üyeler ile daha resmi ve sözleşmeye dayalı bir ilişki içerisinde bulunduklarından bu üyelerle daha düşük kaliteli bir etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar (Gerstner ve Day, 1997). Bunun sonucu daha az destek, daha az ödül ve sınırlı iletişim olarak ifade edilebilir. Liderin astları ile kuracağı karşılıklı güvene dayalı yüksek kalitede etkileşimin astların performanslarını olumlu yönde etkilediğine yönelik bu çalışmada

elde edilen sonuç yazında yer alan bir çok çalışma ile desteklenmektedir (Liden vd., 1997; Bauer vd., 2006; Özutku vd., 2008; Akkoç, 2012).

Benzer şekilde liderlerin astları ile geliştireceği karşılıklı güven ve saygıya dayalı yüksek kaliteli etkileşimin sonucunda astların adalet algılarının olumlu yönde etkilendiği ifade edilmiştir (Erdoğan, 2002; Kang, 2004; Katrinli vd., 2010). Bu çalışmada da yazınla paralel bir şekilde LÜE'nin ÖA'yı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Turunç ve Tabak (2010) ile Cheng (2013) yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel adalet algısı ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Kaynakların adil dağıtıldığı, kaynak dağıtımı ile ilgili süreçlerin adil olduğu ve liderin astlarıyla yüksek kaliteli etkileşim içerisinde bulunduğu örgütlerde çalışanlar göstermiş oldukları çaba karşısında hak ettikleri kazanımlara ulaştıklarını düşüneceklerinden güdülenmeleri ve performansları artmaktadır. Bu çalışmada da yazınla paralel şekilde, çalışanların çalıştıkları örgütte karşı ÖA algılarının yüksek olmasının performanslarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada son olarak ÖA algısının LÜE ile İP arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler, çalışanların adalet algısının LÜE ile İP arasında tam aracılık rolünün bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuca göre lider izleyicileri üzerinde kararlarında ve uygulamalarında adil olduğu algısını yaratır, astları ile karşılıklı güven ve anlayışa dayalı yüksek kaliteli bir etkileşim geliştirirse onların performanslarını ve dolaylı olarak örgütün performasını artırabilir. Buna karşılık astların liderleri ile ilgili adalet algısının düşük olması bireysel performanslarının düşmesine, çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapmasına ve iş kalitesinin düşmesine neden olabilir (Pfeffer ve Langton, 1993).

Yazında LÜE, ÖA ve İP'yi bir arada ele alan her hangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlarla yazına katkıda bulunulacağı değerlendirilmektedir. Buna karşılık en önemli sınırlılığı araştırmanın anket formundan elde edilen kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra çalışmanın örneklem grubunun nispeten sınırlı olması ifade edilebilir. Bir diğer sınırlılık ise çalışanların performanslarının özdeğerledirme yöntemi ile ölçülmüş olmasıdır. Bu nedenlerle çalışmada elde edilen sonuçların genellenebilmesi için farklı ve daha geniş örneklem gruplarında tekrar edilmesinde fayda olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Akkoç, İ. (2012), "Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), ss. 17-44.

Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009), "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde bir Uygulama" Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (1), ss. 49-71.

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, Vol:51, pp. 1173-1182.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert İ.S. (2010), "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", Ege Akademik Bakış, 10 (3), pp. 1013-1039.

Bauer, T.N., Erdoğan, B., Liden, R.C. and Wayne, S.J. (2006), "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development", Journal of Applied Psychology, 91 (2), pp. 298-310.

Bolat, O.İ. (2011), "Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", Ege Akademik Bakış, 11 (2), ss. 255-266.

Cemaloğlu, N. (2007), "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma", Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 42, ss. 111-126.

Cheng, S.Y. (2013), "The Mediating Role of Organizational Justice On The Relationship Between Administrative Performance Appraisal Practices and Organizational Commitment" The International Journal of Humanresource Management, pp. 1-18.

Colquitt, Jason A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", Journal of Applied Psychology, 86 (3), pp. 386-400.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001), "Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", Journal of Applied Psyhology, Vol.86 (3), pp. 425-445.

Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, DM., Zapata, C.P. and Conlon, D.E., Wesson, M.J. (2013), "Justice at The Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives". Journal of Applied Psychology, Vol 98 (2), pp. 199-236.

Cropanzano, R. and Byrne, Z.S. (2000), "Workplace Justice and The Dilemma of Organizational Citizenship". In T.R. Tyler & A.Biel (Eds.), Cooperation In Modern Society: Promoting The Welfare Of Communities, States And Organizations (pp. 142–161). New York: Routledge.

Çelik, M., Turunç, Ö. ve Demirkaya, H. (2011), "Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi (SOİD), 8 (2), ss. 40-57.

Çöl, G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), ss. 35-46.

Deluga, R.J. and Perry, J.T. (1994), "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges", Group & Organization Studies, 19 (1), pp. 67-86.

Demircan, N.Ç. ve Yıldız, S. (2009), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28), ss. 68-90.

Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", Academy of Management Review, 11 (3), pp. 618-634.

Erdoğan, B. (2002), "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", Human Resource Management Review, 12 (4), pp. 555-578.

Erdoğan, B. and Liden, R."C. (2006), "Collectivism As a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation", Journal of Organizational Behavior, 27, pp. 1-17.

Ersen, H. (1997), "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi", İstanbul.

Ertan, H. (2008), "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", Doktora Tezi, Kocatepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Folger, R. and Cropanzano, R. (1998), "Organizational Justice and Human Resource Management", Sage Publications Inc., USA.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. and Pepermans, R. (2013), "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda", Human Resource Management Review, V. 23, pp. 341–353.

Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", Journal of Applied Psychology, 82., 827-844.

Graen, G., Scandura, T. A. (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", Research in Organizational Behavior, 9, pp.175-208.

Graen, G. and Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of LMX Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective", Leadership Quarterly, 6 (2), pp. 219-247.

Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", Journal of Management, Vol 16 (2), pp. 399-432.

Greenberg, J. (1993). "The Intellectual Adolescense of Organizational Justice". Social Justice Research, 6(1), pp. 135-148.

Greenberg, J., Colquitt, J.A. (2005), "Handbook of Organizational Justice", Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA.

Kang, D. (2004), "The Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Quality on Motivation to Participate in Training: Centered on the Mediating Effect of Employees' Perceived Benefits of Training", Doctoral dissertation, University of Minnesota, U.S.A.

Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (2), ss.337-352.

Katrinli, A., Atabay, G., Gunay , G. Ve Cangarli, B.G. (2010), "Perception of Organizational Politics and LMX: Linkages in Distributive Justice and Job Satisfaction", African Journal of Business Management, 4 (14), pp. 3110-3121.

Liden, R. C. and Graen, G. (1980), "Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership". Academy of Management Journal, 23, pp. 451–465.

Liden, R.C., Sparrowe, R.T. and Wayne, S.J. (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", Research in Personnel and HRM, Vol: 15, pp. 47-119.

Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", Journal of Management, 24, pp. 43-72.

Marchant, T. (1999), "Strategies For Improving Indıvıdual Performance and Job Satisfactıon at Meadowvale Health", Journal of Management Practice 2/3, pp. 63–70.

Nowakovski, J.M. and Conlon, D.E. (2005) "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", International Journal of Conflict Management, 16 (1), pp. 4-29.

Özmen, N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007), "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış Dergisi, 7 (1), ss. 17-33.

Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008), "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22, (2), ss.193-210.

Pfeffer, J. and Langton, N. (1993), "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", Administrative Sci. Quarterly , 38, pp. 382-407.

Rousseau, D. M. and Mclean, P. J. (1993), "The Contracts of Individuals and Organizations". (Ed.), Cummings, L.L. ve Staw, B.M., Research in Organizational Behavior Vol. 15, Greenwich, Ct: Jai Pres, pp. 1–43.

Scandura, T.A. and Graen, G. (1984), "Moderating Effects of Initial Leader–Member Exchange Status on The Effects of a Leadership Intervention". Journal of Applied Psychology, Vol 69 (3), pp. 428-436.

Scandura, T.A. (1999), "Rethinking Leader–Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", Leadership Quarterly, 10, pp. 25–40.

Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. and Blank, H. (2005), "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in A German Working Context To Finding in The Us", European Journal of Work and Organizational Psychology, 14 (1), pp.1-22.

Sigler, T.H. and Pearson, C. M. (2000). "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", Journal of Quality Management, Vol.5, pp.27-52.

Sökmen, A., Bilsel, M.A. ve Erbil, C., (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (15), 1, ss. 41-60

Turgut, H., M. Tarhan, (2012), "360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği", İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Busuiness Research-Türk), 4 (1), ss. 118-131.

Turunç Ö., Tabak, A. (2010), "İş Performansının Artırılmasında Prosedür Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti ve İçsel Motivasyonun Rolü" Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, 8 (1), ss. 15–35.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010), "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (2), ss. 195-218.

Yaşlıoğlu, M.M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013), "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü", Yönetim Bilimleri Dergisi, 11 (22), ss. 191-220

Yıldız, G., Özutku, H., ve Çevrioğlu, E. (2008), "Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", Akademik İncelemeler, 3 (1), ss. 95-123.

GRUP BİRLİKTELİĞİNİN BİR ÖNCÜLÜ: KİŞİ-GRUP UYUMU MODELİ

Işık ÇİÇEK, Akdeniz Üniversitesi
İsmail Hakkı BİÇER, İstanbul Teknik Üniversitesi
İdil V. EVCİMEN, İstanbul Teknik Üniversitesi

ÖZET

Günümüzün artan rekabet koşullarında "insan"ın önemi daha belirgin hale gelmektedir. Teknolojinin iş ve örgütlere olan etkileri göz önüne alındığında, insan odaklı sorunlara çözüm bulmada önemli bir unsur "grubu ile uyumlu" çalışan profiline sahip olmaktır. Örgütler için arzu edilen çalışan profilini meydana getirmede "uyum" un bir araç olarak görülebilecek olması insan kaynakları yönetimi açısından bir süredir üzerinde çalışılan bir araştırma konusu haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte teknoloji tabanlı örgütlerdeki artış, bu örgütlerde yaygın olarak yürütülen proje bazlı işlerin ve çalışma gruplarının da sayılarını artırmaktadır. Bu nedenle kişilerin grup ile uyumu/uyumsuzluğunun sonuçları örgütler için daha da önem kazanmıştır. Uyum/uyumsuzluğun yol açacağı etkilerden biri de görece yeni bir kavram olan grup birlikteliği üzerindedir. Bu çalışmada, kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile uyumlarının grup birlikteliği değerlendirmelerine olan etkileri incelenmiştir. Araştırmada kişi-grup uyumu kişilerin grup ile demografik açıdan ne derecede benzer olduklarına yönelik algıları (ilişkisel demografi), kişisel değerleri ve grup değerleri arasındaki benzerlik ve grup üyeleri ile olan kişilik özellikleri benzerliği boyutlarında belirlenmiştir. Araştırma, teknoloji tabanlı örgütlerden seçilmiş 124 çalışma grubundaki 640 kişilik örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.Bulgulara göre, önerildiği şekilde kişilerin gruba yönelik demografik benzerlik algıları ve grup ile olan değer uyumu grup birlikteliğini olumlu yönde etkilemektedir. Beklenilen aksine, grup üyeleri ile olan kişilik özellikleri benzerliği grup birlikteliğindeki değişimi olumsuz yönde açıklamaktadır. Sonuçlar, benzerlik uyumunun yanı sıra, kişilik özellikleri açısından grup içinde "tamamlayıcılığın" önemi göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Değerler, kişilik özellikleri, ilişkisel demografi, grup birlikteliği

1.GİRİŞ

Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüzde çalışanların gittikçe artan düzeyde karşı karşıya geldikleri demografik, sosyo-kültürel, değerler ve kişilik özellikleri farklılıklarını anlayabilmek, farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanmak ve olumsuz etkilerinin yol açacağı sorunları en aza indirmek yöneticiler için göz önüne almaları gerekli bir çalışma alanı olmuştur (George ve Chattopadhyay, 2002; Erdoğan ve diğ, 2004). Teknolojinin gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işlerin doğası grup çalışmasını önemli hale getirmekte ve gruplardaki önemli bir girdi olan entelektüel sermayenin grup ile olan uyumunun öncüllerinin neler olduğuna dikkatleri çekmektedir. Uyumun bir sonucu da grup fonksiyonuna bağlı olarak ortaya çıkacak olan grup birlikteliğidir.

Bu araştırmanın amacı kişi-grup uyumu öncüllerinin grup birlikteliği üzerindeki etkisini incelemektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Kişi-grup uyumu ve belirleyicileri

Örgütsel çalışma grupları (örneğin coğrafik alt birimler) dahil oldukları örgüt bütününden farklı olarak eşsiz değer ve normlara sahiptirler (Schein, 1992; Werbel ve Johnson, 2001). Bu nedenle kişi ve alt birimler arasındaki uyumun derecesi kişi-örgüt uyumundan anlamlı derecede farklı olacaktır (Kristof, 1996).Werbel ve Gilliland (1999) kişi-grup uyumunu gruba yeni katılan kişi ve bağlı olduğu ilk grup (çalışma arkadaşları, yönetici) arasındaki benzerlik olarak tanımlamışlardır.

Kişi-grup uyumu, işteki pozisyonun kişilerarası ilişki gerektireceği düşüncesine dayanır. Gruba yeni katılan kişi ve grup arasındaki uyumluluk benzerlik ve tamamlayıcılık uyumunu

oluşturmaya dayanır. Benzerlik uyumu, gruba yeni katılan kişinin gruptaki diğer üyeler ile benzer nitelikleri paylaştığı zaman ortaya çıkar. Tamamlayıcılık uyumu ise gruba yeni gelen kişilerin diğer grup üyelerinin özelliklerini destekleyici ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğu zaman ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987).

Benzerlik uyumunu tamamlayıcılık-benzerlik bakış açısı ile tanımlamanın ardından kişi-grup uyumunun boyutları, uyum literatüründeki çeşitli tanımlamalar ile açıklanabilir. Literatürde yer alan bir tanım, "bireyin kişiliğinin ilgili çevredeki diğer bireylerin kişiliğine benzerlik derecesi"dir. Ferris ve diğ. (1985) kişi-grup uyumunu kişilik özelliklerindeki benzerlik olarak belirtmiştir (Shin, 2005).

Örgütler genellikle alt kültürlerden ve pozisyon düzeyi, fonksiyon, yapıya dayanan alt birimlere dayanan daha küçük alt kültürlerden oluşur (Rousseau, 1990). Bu farklılıklar, kişi-örgüt uyumunu değerlendirmek için algılanan örgütsel değerler arasındaki tutarlılık derecesine bakılmaksızın yeni bir yaklaşım ihtiyacını ortaya çıkarmakta, bu ihtiyaç işyerinde çeşitlilik ile birlikte olası alt kültürlerin sayısı arttıkça çok daha önemli hale gelmektedir (Warren, 1996). Örgütsel sosyalleşme normlar ve değerler ile ilgili olup, bu değerler grup kimliğinde merkezi bir rol oluşturuyorsa grup açısından kritik önemde ortaya çıkmaktadır (Verquer, 2002). Bu nedenle, gruplar ortak değerleri paylaşırlar. Kişi-grup uyumunun önemli bir boyutunun değerler uyumu olacağı ifade edilebilir. O halde kişi-grup uyumunun değerler boyutu, kişinin çalışma grubunda hüküm süren ya da grup üyelerinin paylaştıkları değerler ile olan uyumu olarak ifade edilebilir.

Kişinin grup üyeleri olan demografik benzerliği ya da farklılığı da bir kişi-grup uyumu boyutu olarak düşünülebilir. Pfeffer (1983) grup ile genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer'a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (O'Reilly ve diğ, 1989; Sürgevil, 2008). Bu nedenle ilişkisel demografi kavramı geliştirilmiştir.

İlişkisel demografi içinde incelenebilecek bir uyum türü de algısal benzerliktir. İlişkisel demografi kavramıyla örtüşen, algısal benzerlik ya da farklılıklara göre ortaya çıkan *psikolojik grubun* oluşmasında benlik kategorileştirme süreçleri grup çekiciliğini ve önemini, grup üyelerinin özelliklerine bağlı olarak tanımlar. Bu özellikler demografik olabileceği gibi, mesleki ve fonksiyonel çeşitli kategoriler de olabilir (Sürgevil, 2008). Meslektaşlarından farklı olan kişiler, bu farklılıklara psikolojik anlamlar yüklerler ve böylece farklılık algısı gerçek farklılık olması gerekmeksizin varsayıma dayanan tutum ve davranışlara yol açar (Turner ve diğ, 1989; Riordan, 2000). Grup süreçleri üzerinde farklılığın olumsuz etkilerini açıklamada Williams ve O'Reilly (1998) bu etkilerin temelini oluşturan nedenin üyelerin kendilerini gruptaki diğer kişilere benzer ya da ne kadar farklı hissettiklerinin derecesi olduğuna dikkat çekmişlerdir (Cunningham, 2007).

Takım üyeleri işle ilgili ortak tutumlara sahip olduklarında işbirliği yapmaları muhtemeldir. Aksi takdirde çatışmalar ortaya çıkacaktır (Molleman ve Slomp, 2006).

Kişi-grup uyumunun değerler, kişilik özellikleri ve algısal demografik benzerlik uyumu olarak boyutlandırılan üç türü için, benzerlik-çekim yaklaşımı ve sosyal kategorileştirme yaklaşımlarına göre olumlu sonuçların ortaya çıkacağı ifade edilebilir.

Byrne (1971) tarafından ileri sürülen 'Benzerlik-Çekim Yaklaşımı' bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. İnsanlar, başkalarını 'kendilerine benzer' olarak algıladıklarında, kendilerini daha güçlü hissederler. Sosyal kimlik kuramına göre ise bireyin belirli bir sosyal grup(lar)a üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan

benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde sosyal kategorileştirme kuramı incelenir (Sürgevil, 2008). Tajfel ve Turner (1986) sosyal kategorileşmeyi, insanların kendilerini de dahil ettikleri bir "iç grup" ve karşılarına aldıkları bir "dış grup" şeklinde kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramlaştırmışlardır. Sosyal kategorileşme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini de sağlamaktadır. Bu, kategorileşmenin birinci işlevidir. Kategorileşmenin ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevidir. Kategorileşme sayesinde birey, diğerinden farklılığını ve daha iyi olduğunu anlama, yani olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1999). Bu bakış açısı ile, kendini grup -ueleri ile uyumlu gören birey iç grup olarak atfettiği bu grup ile sosyal kategorileşmesini gerçekleştirecektir. Böylece değerler, kişilik özellikleri ve ilişkisel demografi uyumunu sağladığı taraf (grup) ile kimliğini tanımlayacaktır.

2.2 Kişi-grup uyumu ve grup birlikteliği

Festinger (1950) grup birlikteliğini, üyelerin grupta kalmasında rol oynayan, gruptaki prestijin gruptaki kişiler ya da grubun ilgili olduğu eylemlerin çekiciliğine bağlı olduğu etkenler olarak tanımlamıştır (Rapisarda, 2002; Byrtek, 2000). Grup üyeleri kendilerini ne kadar çok grubun bir parçası olarak algılarsalar grup daha birlikte hale gelir. Birliktelik, kişilerarası çekimden kaynaklanır ve bireylerin grup amaçlarına ne kadar çok yakından bağlı olursalar grubun üyelerini o derecede etkileyebileceğini belirtir (Molleman ve Slomp, 2006).

Grubun birlikteliğini çeşitli faktörler etkiler: Grup üyesini seviyor olma grup birlikteliğini olumlu olarak etkiler (Cota ve diğ, 1995). Grup üyelerinin birbirleri ile etkin bir biçimde ne derecede etkileşim halinde oldukları (Cota ve diğ, 1995) birlikteliği etkiler. Grup üyelerinin amaçları, grup aracılığıyla başarılı bir şekilde yerine getiriliyorsa grup daha birlikte hale gelir. (Stanley, 2001). Bu nedenle grup birlikteliğinin uyum türlerinin olumlu etkilerinden biri olabileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Grup birlikteliği genelde üç bileşenden oluşur: Kişilerarası çekim, görev bağlılığı, grup üyesi olmaktan duyulan onur (Shin, 2005).

Gruplar, birlikteliğe sahip ve grup amaçları örgütsel amaçlar ile uyumlu olduğunda performans yüksektir (Panina, 2002). Grup, yüksek derece birlikte olduğu zaman, başarılı bir performans için grup aktivitelerini koordine etmede yeterli olacaktır (Shin, 2005). Grup birlikteliği zamana bağlı olarak değişmektedir ve grup oluşumu, gelişimi, sürdürme ve grubun çözülmesi süreçleri boyunca şekillenmektedir (Panina, 2002).

Benzerlik uyumunun önemli bir etkisinin grup birlikteliği ve gruptaki işbirliği ile ilgili olarak grubun devamlılığı üzerinde olacağı düşünülebilir (Werbel ve Janson, 2001). Lav ve Murnighan (1998) ve Schoenecker ve diğ. (1997) benzer özelliklere sahip olmanın gruptaki ayrılıkların oluşumunu en aza indireceğini ve sonuçta grup birlikteliğini arttıracağını ifade etmişlerdir (Werbel ve Janson, 2001). Paylaşılan değerler seçim sürecinde kişilerarası çekimi etkileyecektir (Adkins ve diğ, 1994). Grup üyeleri ile paylaşılan özellikler gruba yeni katılan bireyin gruba çekilmesini ve grup için yeni bireyin çekiciliğini etkilediğinden benzerlik uyumunun grup birlikteliğini etkilemesi beklenen bir sonuçtur (Baines, 2001). Bu nedenle değer farklılıkları düşük düzeyde grup birlikteliği ile ilgilidir (Hobman ve diğ, 2004). Değerler açısından kişi-örgüt uyumunun grup birlikteliği ile olumlu yönde ilişkili olduğu çeşitli araştırmalar ile ortaya konmuştur (Shin, 2005). Edwards (1991) kişi-örgüt uyumunun grup birlikteliği ile olumlu ilişkisini saptamıştır (Kristof, 1996). Werbel ve Johnson (2001) kişi-grup uyumunun takım birlikteliğinin kritik öneme sahip bir öncülü olacağını ifade etmiştir. Dose

(1990) grup üyeleri arasında değer benzerliğinin daha yüksek düzeyde grup birlikteliği ile olumlu ilişkisini göstermiştir (Shin, 2005). Kristof-Brown'un (2005) gerçekleştirdiği meta-analiz sonucuna göre kişi-grup uyumu grup birlikteliği ile güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Takım üyeleri arasında belirli kişilik yapısına yönelik benzerlik, anlamlı bir şekilde ilgili takım süreçleri ile (birliktelik, çatışma, ve iletişim) görev performansı kadar ilişkili bulunmuştur (Shin, 2005). Kişilik özelliğindeki heterojenlik çekim düzeyini azaltacak, böylece gruptaki birliktelik azalacaktır (Werbel ve Janson, 2001). Kişilik özellikleri farklılığının grup içi etkisini inceleyen araştırmacılardan Staples ve Zhao (2006) işletmelerin alt düzeylerinde, heterojen takımların homojen takımlara göre daha az tatmin yaşadığını, grup içi bağlılığın daha az olduğunu ve daha çok çatışmanın görüldüğünü saptamışlardır (Ahmad, 2008). Araştırmacılar özdisiplindeki benzerliğin birlikteliğe yol açacağını ileri sürmüşlerdir. Farklılık ise çatışmaya yol açacak ve etkinliği azaltacaktır (Peeters ve diğ, 2006). Grup üyelerinden bazıları özdisiplin özelliğine belirgin düzeyde sahip, diğerleri ise sahip olmadığında grup içi çatışmalar artacaktır (Molleman ve Slomp, 2006). Barrick ve diğ. (1998) ile Van Vianen ve De Dreu (2001) yaptıkları araştırmalarda takım üyeleri sorumluluk/öz disiplin özelliği açısından farklı olduklarında grup birlikteliğinin olumsuz etkilendiğini saptamışlardır. Bir diğer kişilik özelliği olan duygusal denge açısından grup üyeleri arasındaki benzerliğin birliktelik üzerindeki etkisi de Van Vianen ve DeDreu (2001) tarafından incelenmiştir. Grup üyeleri duygusal denge açısından farklı olduklarında grup birlikteliğinin daha az ortaya çıktığı saptanmıştır (Peeters ve diğ, 2006).

İlişkisel demografinin grup birlikteliğine etkisini inceleyen araştırmacılardan O'Reilly ve diğ. (1989) ise çalışma gruplarında yer alan bireylerin çalışma süreleri arasındaki fark büyüdükçe, sosyal bütünleşmenin azaldığını ve işgücü devrinin yükseldiğini belirtmektedirler (Tsui ve O'Reilly, 1989). Wiersema ve Bird (1993) üst yönetim gruplarının demografik kompozisyonunu inceledikleri çalışmada yaş, gruptaki kıdem ve mezun olunan üniversitenin prestiji açısından farklılıkların gruptan ayrılma ile önemli ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Jackson (1989) ve Harrison ve diğ. (1998) tutumlar açısından homojen olan grupların daha birlikte olacağını ifade etmiştir (Baines, 2001). Terborg ve diğ. (1976) tutum benzerliği açısından kişi-grup uyumunun artan grup birlikteliği ile olumlu yönde ilişkisini göstermiştir (Shin, 2005).

Buna göre, kişi-grup uyumunun üç boyutu olan değerler uyumu, kişilik özellikleri uyumu ve demografik benzerlik/iş yapma algısal benzerliğinin grup birlikteliği ile olumlu yönde ilişkisi aşağıdaki hipotezler ile önerilebilir.

H_1 :Kişinin değerleri ile çalışma grubunda hüküm süren değerler arasındaki benzerlik grup birlikteliğini olumlu etkilemektedir.

H_2 :Grup üyesinin kişilik özellikleri ile gruptaki diğer üyelerin kişilik özellikleri arasındaki benzerlik grup birlikteliğini olumlu etkilemektedir.

H_3: Kişinin çalışma grubuna yönelik demografik benzerlik algısı ve çalışma arkadaşları/yöneticisi ile olan algısal iş yapma benzerliği, grup birlikteliğini olumlu etkilemektedir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Örneklem

Teknoloji tabanlı örgütlerden seçilmiş örneklem, bankaların bilgi-işlem/teknoloji birimlerinden, yazılım geliştirme firmalarından, teknoloji yoğunluklu AR-GE faaliyetleri sürdüren üretim firmalarından, Haberleşme ve GSM operatörü şirketlerden alınmıştır. Araştırma, 124 çalışma grubundan toplam 640 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

3.2 . Yöntem ve Kullanılan Ölçekler

Benzerlik uyumu değerler ve kişilik özellikleri boyutları için objektif olarak ölçümlenmiştir. Değerler, kişisel ve grupta hüküm süren değerler olmak üzere iki şekilde belirlenmiştir. Benzerlik uyumu, diğer uyum araştırmalarına benzer şekilde (örneğin, Enz, 1988; Yıldırımbulut, 2006; Güneşer, 2007) kişisel değerler ve grup değerleri arasındaki mutlak fark ile ölçümlenmiştir. Kişilik özellikleri uyumu ise bireyin kişilik özelliği ile odak birey hariç diğer grup üyelerinin kişilik özelliği ortalaması arasındaki mutlak fark ile belirlenmiştir (Kristof-Brown ve diğ, 2005). Farklılık ne kadar fazla ile benzerlik uyumunun az olacağı ifade edilebilir. Demografik benzerlik ve iş yapma benzerliği ise grup üyesinin algısı ile değerlendirilmiştir.

Değerler: Kişi-grup değerler uyumu boyutunda, kişilerin sahip olduğu değerler ile çalışma grubu değerlerinin ne derecede benzer olduğu ölçümlenmiştir. Bunun için, orijinali O'Reilly vd. (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Profilinin (OCP) geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin Cable ve Judge'nin (1996) tarafından yeniden yapılmasıyla oluşturulan kısa versiyonu olan 40 maddelik hali kullanılmıştır. İncelenen değer boyutları 1-yenilikçilik 2-istikrarlı olma 3-insanlara saygı duyma 4-sonuç odaklılık 5-detaycılık 6-takım odaklılık 7-rekabetçilik'tir. Bu çalışmada söz konusu değerlerin 5'li Likert ölçeği ile önem dereceleri değerlendirilmiştir.

Kişilik özelikleri: Bireylere 60 maddelik NEO-PIR (NEO Five Factor Personality, Costa ve McCrae, 1991) uygulanarak beş global kişilik özelliği olan duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, özdisiplin boyutları incelenmiştir. Her bir boyut için 12 soru ile ölçümleme sonucunda aynı çalışma grubundaki bireylerin kişilik özellikleri arasındaki benzerliğe göre uyum ortaya çıkarılmıştır. Kullanılan ölçeğin Türkçe uyarlaması Gülgöz tarafından yapılmıştır. Maddeler katılımcılar tarafından 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

Demografik benzerlik ve iş yapma benzerliği: grup üyeleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve işyerindeki çalışma süreleri benzerlik/farklılığının birey tarafından nasıl algılandığı ölçümlenmiştir. Her madde bir benzerlik boyutunu ölçümlemek üzere toplamda 5 madde yer almaktadır. Ayrıca yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile iş yapma şekilleri açısından ne derecede benzer/farklı olduğu algısı (kendisini kategorileştirmesi) iki soru ile belirlenmiştir.

Grup birlikteliği: Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen 5 maddelik Çalışma Grubu Bağlılık Endeksi'nden (Index of Work Group Cohesion) yararlanılmıştır. Arkadaşlık, güven, kişisel çıkar,ilişki kurma isteği ve çalışma grubunun yardımseverliği olmak üzere 5 boyutta grup bağlılığını ölçen bu endeksin üç boyutu ile Çiçek (2013) tarafından geliştirilen 'grup görevlerine bağlılık' boyutu eklenerek toplamda 4 maddelik grup birlikteliği ölçeği oluşturulmuştur.

3.3. Bulgular

3.3.1. Ölçeklerin güvenirlik ve geçerlikleri

Grup birlikteliği: Dört madde beklendiği şekilde tek faktör altında %78,732 açıklanan varyans değeri ile toplanmıştır. İç tutarlılık güvenilirliliği 0,910 olarak hesaplanmıştır. (Kaiser-Meyer Olkin: 0,837; Bartlett's Test anlamlık düzeyi: 0,00)

Kişi-grup değer farkları: Kişi-grup farklarını almadan önce 40 maddeden oluşan kişi ve grup değerleri ölçekleri için iç tutarlılık güvenilirlikleri hesaplanmış, sırasıyla 0,854 ve 0,925 değerleri elde edilmiştir. Kişi-grup değer farkları için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi ve iç tutarlılık güvenilirliği Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Kişi-grup değer farkları keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	12. İnsan odaklı olmak	0,621	7,289	13,271	0,821
	13. Adil olmak	0,657			
	14.Hoşgörülü olmak	0,813			
	15. Resmiyetten uzak olmak	0,641			
	17.Destekleyici olmak	0,611			
	20. Düşünceli olmak	0,551			
	29.İşyerinde arkadaşlık geliştirmek	0,481			
2	24.Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,510	2,235	9,870	0,773
	25.İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,796			
	26. İş güvencesi sunmak	0,776			
	27.İyi performansı övmek	0,747			
3	1. Değişikliklere uyum sağlamak	0,770	1,657	8,570	0,192
	3.Yenilikçi olmak	0,598			
	6.Bağımsız olmak (T)	- 0,530			
	8. Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,580			
4	28.Çatışma ile doğrudan yüzleşmek	0,575	1,254	8,490	0,227
	31.Uzun saatler boyunca çalışmak (T)	- 0,671			
	37.Sonuç odaklı olmak	0,467			
	40. İyi derecede organize olmak	0,576			
5	2.İstikrarlı olmak	0,591	1,201	8,381	0,627
	7.Kurallara önem vermek	0,792			
	9.Detaylara önem vermek	0,622			
6	18.Hırslı, mücadeleci olmak	0,758	1,113	8,148	0,660
	21. Başarı odaklı olmak	0,499			
	35.Saygın bir üne sahip olmak	0,593			
	39.Rekabetçi olmak	0,719			
Toplam				56,73	0,889

Kaiser-Meyer-Olkin		0,90
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	4,365E3
	df	325
	Sig.	0,00

Keşfedici faktör analizi, sorunlu görülen her maddenin sırayla ölçekten çıkarılması yöntemiyle uygulanmış, sonuçta 14 iterasyon gerçekleştirilmiştir. 3.faktörde gruplanan 6.madde ve 4. faktörde gruplanan 31.maddenin güvenilirliği düşürüldüğü görülmüştür. 6.maddenin ölçekten çıkarılması ile üçüncü faktör için alt ölçek güvenilirliği 0,726'a, 31.maddenin ölçekten çıkarılması ile 0,657'e yükselmiştir. Gruplanan maddeler, aynı faktörde toplanan maddelerin içeriğine ve orijinal ölçek faktör adlarına mümkün olduğunsa sadık kalınmaya çalışılarak aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1. Faktör: İnsanlara saygı duyma
2. Faktör: Gelişim ve ödüllere önem verme
3. Faktör: Yenilikçilik
4. Faktör: Sonuç Odaklılık
5. Faktör: Detaycılık-İstikrarlı Olma

6. Faktör: Rekabetçilik

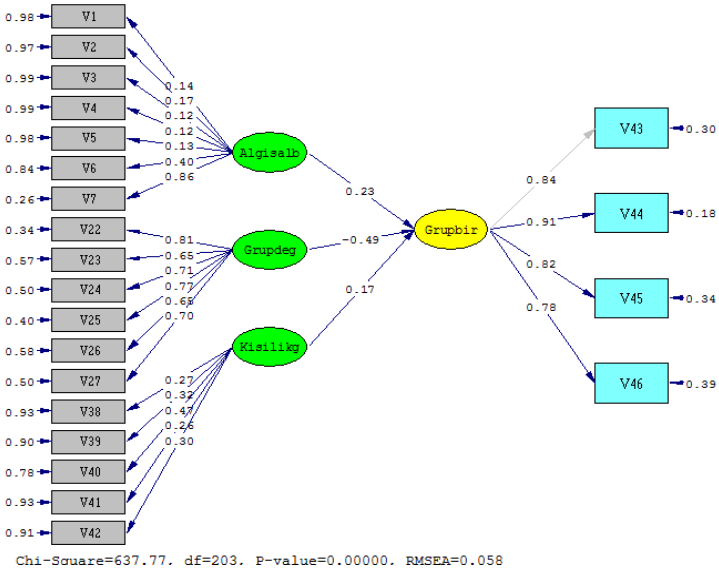
Beş faktör kişilik boyutları

Beş Faktör Kişilik Boyutları, NEO-FF 'ün Türk Kültürüne uyarlamasını yapan Gülgöz tarafından değerlendirilmiş ve her katılımcı için beş faktör puanları, bu örneklemin dahil edildiği güvenilirlik ve geçerlilik araştırmasının gözlemleri ile birlikte standardize edilmiş t puanları şeklinde kullanılmıştır.

3.3.2. Uyum bileşenlerinin yöneticiden tatmin üzerindeki etkileri

Önerilen ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile lisrell programında test edilmiştir. Modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Tablo 2'de, standart yol katsayıları Şekil 1'de, yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Tablo 3'de görülmektedir.

Şekil 1: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.



Tablo 2: İlişkilerin t değerleri

İlişkiler	t değeri
Algısal demografik benzerlik → Grup birlikteliği	4,61
Grup değer uyumu → Grup birlikteliği	-9,99
Kişilik özellikleri uyumu → Grup birlikteliği	2,54

Tablo 3: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri

	X^2/d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
Kabul edilen	< 5	< 0,08	>0,90	>0,90	<0,08	>0,90	>0,90
Hesaplanan	3,141	0,058	0,917	0,896	0,0568	0,931	0,939

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği ifade edilebilir. Buna göre yöneticiden memnuniyet (GRUPBIR):

GRUPBIR = 0,23 Algısal benz. – 0,49 Gruptan değer farkl. + 0,17 Gruptan kişilik özellikl. Farklı Grup birlikteliği en çok değer uyumundan olumlu yönde etkilemektedir. İkinci önemli etki ise grup ile olan algısal demografik benzerliktir. Görece en düşük ilişki gruptan kişilik özellikleri farklılığı ile olumlu yönde (kişilik özellikleri benzerliği ile olumsuz yönde) ortaya çıkmıştır.

Bulunan sonuçlara gör H_1 ve H_3 hipotezleri doğrulanmış, H_2 hipotezi doğrulanmamıştır.

4. SONUÇ

Araştırma bulgularına göre beklendiği şekilde grup ile benzer değerlere sahip olma ve grup üyeleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş yerindeki çalışma süreleri açısından benzerlikleri taşıma kişilerin grup ile birlikteliklerini artırmıştır. Bunun yanısıra, grup üyeleri ile iş yapma usülleri açısından tutum benzerliği grup birlikteliğini olumlu yönde etkilemiştir.

Örneklemin alındığı teknoloji tabanlı örgütlerde genellikle proje türü iş organizasyonları bulunmaktadır. Her grup üyesi kendi fonksiyonel uzmanlığı ile bir rol üstlenmektedir. İşin karşılıklı bağımlılığı yüksektir. Bu örgütlerde çalışanların büyük çoğunluğu erkek %73,2 ve genç işgörenlerdir (%58,4'ünün yaş aralığı 20-30). Demografik açıdan benzer niteliklerin paylaşıldığı grupta iş dışında, grup üyeleri arasında sosyal birliktelikler de yaşanmaktadır. İş ortamında demografik benzerliğin iletişimi kolaylaştırıcı etkisi ve iş dışında da genç çalışanların ortak sosyal birliktelikleri örgüt içinde grup birlikteliğini olumlu olarak etkilemektedir.

Araştırma sonucunda, yönetici ile iş yapma açısından benzer tutuma sahip olan çalışanların grup birlikteliğini daha güçlü hissettikleri ortaya çıkmıştır. Teknoloji tabanlı örgütlerde yalın bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Proje lideri daha çok koordinatör görevindedir. Bu nedenle iş yapma açısından benzer tutumlara sahip olma değerlendirmesinin etkisi hem grup üyeleri hem de proje lideri için incelenmiştir. İş yapma açısından proje lideri ile benzer olma, kişilerin yönetici ile özdeşleşmelerine katkı sağlayacak bir faktör olarak görülebilir. Projede kaynak tahsisi, zaman planlama, adil iş bölümü gibi yönetim süreci aşamalarının proje liderince yapılıyor olması grup birlikteliğini sağlamada liderin önemine dikkatleri çekmektedir. Bu tür örgütlerde işin karşılıklı bağımlılık özelliğinin yüksek olduğu da göz önüne alınarak, yönetici ile benzer iş tutumuna sahip olma kendini projede başarılı görme, projeyi daha çok benimseme ve proje grubu ile birlikteliğin güçlenmesi ile ilişkili görülebilecektir.

Çalışmada grup üyeleri ile kişilik özellikleri açısından farklılığın beklenilenin aksine olumlu yönde etkisi ortaya çıkmıştır. Farklı kişilik özelliklerine sahip kişilerin grup fonksiyonuna olumlu etkilerinin olduğu bu nedenle ifade edilebilir. Bu bulguyu destekleyecek bir kanıt olarak Glomb ve Welsh (2005), kişilerarası benzerliğin olumlu sonuçlara yol açacağını öne süren bazı çalışmaların aksine farklılığın olumlu sonuçlara yol açacağına dikkat çekmiştir. Çeşitli araştırma bulguları genel kişilik heterojenliğinin homojenlikten daha çok grup performansı üzerinde olumlu etkiye yol açabileceğini göstermiştir (Moynihan ve Peterson, 2001). Bir diğer neden ise, grubu yöneten kişinin, farklı kişilik özelliklerinin grupta ortaya çıkması muhtemel olumsuz etkilerini önleyici, çatışmaları giderici, tampon kişi olarak görülmesidir. Proje lideri ile iş yapma açısından özdeşleşme, yöneticiye atfedilen önemi arttırmaktadır. Lider ile olan tutum benzerliğinin önemi, işin karşılıklı bağımlılık özelliği göz önüne alındığında, grup üyelerinin kişilik özellikleri farklılığının grup birlikteliği üzerindeki olumlu etkisini doğrulayacak bir kanıt olarak gösterilebilir.

Kolektif iklim oluşumunda en önemli etkenlerden biri liderin rolüdür. Kozlowski ve Doherty (1989) lider ve ast arasındaki etkileşimin iklim algıları üzerinde anlamlı bir etkiye

sahip olduğunu göstermişlerdir. Grup ile değerler uyumuna bağlı olarak ortaya çıkacak kolektif iklim bu nedenle lidere bağlı olarak oluşturabilir. Bu da, yönetici ile olan iş yapma açısından tutum benzerliğinin grup birlikteliği üzerindeki etkisini dolayı yoldan ifade etmektedir.

Grup uyumu ve türlerinin insan kaynakları yönetimi açısından önemli etkileri özellikle personel seçme / işe alım ve çalışanları elde tutma fonksiyonunda ortaya çıkmaktadır.

Takım odaklı iş ortamlarına bireylerin seçimi klasik anlamda iş analizinin ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Geleneksel iş analizi, bireyin işi yapması için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek uyumunu göz önüne alarak kişi-iş uyumunu belirlemek için bir araç olma özelliğindedir. Bu analiz türü bireysel düzeyde gerçekleştirilmekte, takım çalışması odaklı işler için personel seçiminde grup düzeyinde analizi göz ardı etmektedir. Bu nedenle işe alım ve seçme sürecinde kişi-iş, kişi-grup ve kişi-örgüt uyumunu birlikte değerlendirmek güçlü bir yaklaşım olacaktır (Barber, 1998). Böylece iş seçim kararlarında kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumu algılarının göreceli önemi değerlendirilebilecektir (Carless, 2005). Özellikle işgören devri önemli bir problem olduğunda yöneticilerin, personel seçim bataryalarında kişi-grup uyumu ölçümünü kullanmayı göz önünde bulundurmaları önemli bir gerekliliktir (McCulloch ve Turban, 2007).

Teknoloji tabanlı örgütler sanal örgütler gibi günümüzde gittikçe artmakta olan organizasyon yapıları içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Sanal örgütler örneğindeki gibi yüz yüze iletişimin en az düzeyde gerçekleştiği iş aktivitelerinde özelliklerin heterojenliği nispeten daha zararsız olacaktır.

Gruptaki kişi sayısı bir şartlı değişken olarak modele ekleyerek grup büyüklüğünün etkileri ayrı bir araştırma konusu olarak incelenebilir. Uyum araştırmalarında göz önüne alınabilecek önemli bir şartlı değişken ise zamandır. Harrison ve diğ. (1998) yaptıkları araştırmada yüzeysel düzey (demografi) ve derin düzey (tutumsal) farklılığın grup sosyal entegrasyonu üzerindeki etkisini incelemişler, grup üyeleri anlamlı etkileşimlere katılma olanaklarına sahip iseler grup üyelerinin bir arada çalıştıkları zaman uzunluğunun yüzeysel düzey farklılığın etkilerini azalttığını ve derin düzeyde farklılığın etkisini güçlendirdiğini saptamışlardır. Bu nedenle grubun birlikte çalıştığı süre uyum araştırmalarında bir şartlı değişken olabilecektir. Bu araştırmanın bir sonraki aşaması olarak incelenebilir.

KAYNAKLAR

Adkins, C.L., Russel, C. J. ve Werbel, J. D. (1994). Judgements of fit in the selection process: the role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.

Ahmad, Kamarul Z. B. (2008). Relationship between leader-subordinate personality congruence and performance and satisfaction in the U. K. *Leadership & Organizational Development* Journal, Cilt 29, Sayı 5, 396-411.

Baines, J. (2001). *Through the lense of individual personality types: micro-management of organizational diversity*, (unpublised yüksek lisans tezi), The University of New Brunswick.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. ve Mount, M. K. (1998). Relating number ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology,* 83, 377-391.

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, New York.

Byrtek, G. (2000). *Creating shared values: An expolatory examination of methodology*, (yayımlanmamış doktora tezi), Walden University, Administration/ Management.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67, 294-311.

Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 78, Sayı 3, 411-429.

Costa, P.T., Mccrae, R. R. (1991) *Manual of Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory*. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.

Cota, A. A., Evans, C. R. ve Dion, K. L., Kilik, L. ve Longman, R. S. (1995). The structure of group cohesion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 572-580.

Cunningham, G. B. (2007). Perceptions as reality: The influence of actual and perceived demographic dissimilarity. *Journal of Business Psychology*, 22, 79-89.

Çiçek , I. (2013) İş karakteristikleri, örgüt, grup ve ilişkisel demografi uyumumunun çalışanlara yönelik etkilere etkileri, (yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Erdoğan, B., Kraimer, M.L. ve Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57, 305-332

George, E. ve Chattopadhyay, P. (2002). Do differences matter? Understanding demography-related effects in organization. *Australian Journal of Management*, 27, 47-54.

Glomb, T. M. & Welsh, E. T. (2005). Can opposites attract?: Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90,* 749-757.

Harrison, D. A., Price, K. H. ve Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal,* Cilt 41 Sayı 1, 96-107

Hobman, E. V., Bordia, P. ve Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and wok group inciltvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, Cilt 29, Sayı 5, 560-579.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D. ve Johnson, E. N. (2005). Consequences of inidividual's fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Kozlowski, S. W. J. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546–553.

McCulloch, M, C. ve Turban, D.B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment,* 15, 63-71.

Molleman, E. ve Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Cilt 16, Sayı 1, 1-15.

Moynihan, L.M. ve Peterson, R. S. (2001). A contingent configuration approach to understanding the role of personality in organizational groups. *Research in Organizational Behavior*, Cilt 23, 327-378.

Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit**.** *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. ve Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.

O'Reilly, C., Chatman, J. A. ve Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 3, 487-516.

Panina, D. (2002). *Effects of group cohesiveness and procedural fairness context on the performance and stress of electronically monitored individuals*, (unpublised doctoral thesis), The State University of New Jersey, Rutgers.

Peeters, M. G., Tuijl, H. F., Rutte, C. G. ve Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta analysis. *European Journal of Personality*, 20, 377-396

Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational Measurement*. Pitman Publishing Inc, Marshfield, MA.

Rapisarda, B. A. (2002). *The impact of emotional intellgience on work team cohesiveness and performance,* (doktora tezi), Case Western Reserve University, 2002.

Riordan, C.M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management.* Cilt 19, (sf:131-173). Stamford, CT: JAI Press

Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychlogical contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 11, 389-400.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Shin, Y. (2005). *The effect of perceived team person-environment fit on team performance in Korean Firms: An examination of mediating and moderating effects,* (doktora tezi), Columbia University.

Soylu, S. (1999). *İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik; Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorileri*. (Ed.: Sibel A. Arkonaç); Alfa Yay; İstanbul.

Stanley, C. L. (2001). *Examination of group supervision: Cohesiveness and supervisor leadership as predictors of intern performance*, (yayımlanmamış doktora tezi), Seattle Pacific University, Clinical Psychology.

Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 20, 111-124.

Tsui, A. S. ve O' Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, Cilt 32, Sayı 2, 402-423.

Turner, B. A., Pidgeon, N., Blockley, D. ve Toft, B. (1989). Safety culture: its importance in future risk Management. *The 2nd World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management*, Karlstad, Sweden

Van Vianen, A. E. ve De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams. Its relationship to social cohesion, cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 10, Sayı 2, 97-120.

Verquer, M, L. (2002). *Fitting in at work: A comparison of the relationships between person-organization fit and person-group fit with work attitudes,* (yayımlanmamış doktora tezi), Central Michigan University, Department of Psychology.

Warren, T. R. (1996). *P-O fit and organizational outcomes*, (doktora tezi), Georgio Institute of Technology, Psychology.

Werbel, J.D. and Gilliland, S.W. (1999) Person–environment fit in the selection process. Research in Personnel and Human Resources Management, 17, 209–243.

Werbel, J. D. ve Johnson, D. J. (2001), The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, Cilt 40, Sayı 3, 227-240.

Wiersema, M. F. ve Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heteronegity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, Cilt 36, Sayı 5, 996-1025.

ÇALIŞANLARDA KURUMSALLAŞMA ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: KONYA'DA ZİNCİR MARKETLER ARAŞTIRMASI

Özlem SULAK, Selçuk Üniversitesi, ozlem_sulak@hotmail.com
Ali Şükrü ÇETİNKAYA, Selçuk Üniversitesi, alisukru@selcuk.edu.tr

ÖZET

Çalışanların kurumsallaşma algıları işletmelerde örgütsel bağlılığa ne düzeyde etki eder? Araştırmada bu temel soruya yanıt aranmıştır. Konya'da zincir marketlerde 400 çalışana ulaşılması hedeflenen bu çalışmada elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik, açıklayıcı faktör analizi (EFA) ve SmartPLS yazılımı aracılığı ile çoklu regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda kurumsallaşma boyutunun üç bileşen altında toplanabileceği görülmüştür. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda kurumsallaşma ile bağlılık arasındaki ilişkide R^2 değerinin 0,883272 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çalışanların kurumsallaşma algı düzeyleri örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi durumundadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Örgütsel Bağlılık, Zincir Marketler, Konya

1. GİRİŞ ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz küreselleşen ekonomisinde örgütler artan rekabet ve sürekli olarak değişen koşullar karşısında faaliyetlerini devam ettirmede önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadırlar (Eren, 2003). Söz konusu fırsatları değerlendirmek ya da tehditleri bertaraf edebilmek için örgütler, değişen koşullara uyum göstermek zorundadır. Bu uyumun düzeyi ise örgütlerin kurumsallaşma düzeyi ile paralellik gösterir (Karpuzoğlu, 2001). Diğer bir deyişle bir örgütün kurumsallaşma düzeyi ne kadar yüksek ise değişime göstereceği tepki de o kadar esnek olabilir ve örgütsel yapıyı bununla birlikte çalışanların davranışlarını şartların gerektirdiği biçimde yeniden düzenleyebilecektir (Kurt, 2009)

Kurumsallaşmanın yaşandığı işyerlerinde çalışanların kuruma ne derece bağlı olduğu ve bunun ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin araştırmalar yapılagelmektedir. Mowday, Steers ve Porter (1979) örgüte bağlılığı örgüt üyelerinin kurumlarını benimsemesi, aidiyet duygusunun güçlenmesi, kişilerin kurumlarıyla özdeşleşerek o kurumun bir üyesi olmaktan haz duyması, kurumunun dış çevrede gönüllü tanıtıcısı ve savunucusu olması gibi pek çok olumlu tutum ve davranışın ortaya çıkmasını sağlayan önemli bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Örgüte bağlılık; bireyin değerlerinin kurumsal değerlerle bütünleşmesi ve bu değerlerle uyumuna bağlı olarak gelişmektedir. Örgüte bağlılık bir yandan kültürel değerleri benimseyerek kurum üyelerinin sahip oldukları bilgi ve becerilerle kurum performansı üzerinde olumlu etki yaratmakta bir yandan da söz konusu performans aracılığı ile kurumun değerini arttırarak çevredeki imajı üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadır. (Yılmazer, 2012)

Örgütlerin kurumsallaşma sürecini tamamlayabilmesi için örgütsel varlığını sürdürebilmesi, rekabetçi stratejiler geliştirmesi ve çalışanlarının örgüt ile özdeşleşmesini sağlaması gerekmektedir. Çalışanlar, bu olanağı tanıyan örgütlere karşı daha fazla bağlılık göstereceklerdir. Ayrıca çalışanın iş tatminini arttırarak daha verimli çalışmasını, işine daha çok odaklanmasını ve yüksek düzeyde iş performansı göstermesini sağlayacaktır (Kaptanoğlu , 2011). Bunun için kuruluş tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması; iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi; iş profillerinin hazırlanması; işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması; etkin raporlama sisteminin kurulması; iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması; görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek

yazılı hale getirilmesi; kariyer planlarının yapılması; her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir (Kaptanoğlu , 2011).

Yazın incelemesinde, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık konularını inceleyen sayısız çalışma olduğu görülmüştür. Fakat çalışanlarda kurumsallaşma algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik zincir marketler özelinde yapılmış bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışmada kurumsallaşma, örgütsel bağlılık ve bu kavramlardan yola çıkarak çalışanlarda kurumsallaşma algısının örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konulmaktadır.

2. TEORİK MODEL ve HİPOTEZ

Çalışmada "zincir market çalışanlarında kurumsallaşma algısının örgütsel bağlılıkları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?" temel sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırmanın temel hipotezi:

H_1:Kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır.

3. YÖNTEM

Çalışma ampirik bir araştırma niteliğindedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, geliştirilen anket, yazında ileri sürülmüş, geçerliliği ve güvenirliği ispatlanmış olan ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutu için Allen ve Meyer'ın (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış ve Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kurumsallaşma algısının ölçülmesinde ise Kaptanoğlu'nun (2011) Yüksek Lisans tezi araştırmasında derlediği ölçek esas alınmıştır. Her iki boyutta da 1. Kesinlikle katılmıyorum … 5. Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanan 5'li Likert ölçek tipindeki ifadeler yer almıştır. Kurumsallaşma boyutu için Cronbach's Alpha değeri % 99,1 örgütsel bağlılık boyutu için %80,8 olarak bulunmuş ve güvenirliğin yüksek olduğu görülmüştür. Konya'da faaliyet gösteren zincir market niteliğindeki işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu işletmelerde görev yapan 400 çalışana ulaşılması hedeflenmiştir.

Kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için elde edilen veriler tanımlayıcı istatistik, açıklayıcı faktör analizi (EFA) ve SmartPLS yazılımı aracılığı ile çoklu regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın demografik bilgilerine bakıldığında, ulaşan mevcut geri dönüşlere göre, anketi cevaplayanların %72'si erkek ve %28'i kadın, % 22Si evli ve %19'u bekar, %44'ü 25 – 30 yaş ve %35'i 31 – 35 yaş aralığında, %46'sı lisans ve %28'i ön lisans eğitim düzeyinde, %55'i 4 – 6 yıl ve %33'ü 1-3 yıl tecrübeli, %51'i iş gören ve %23'ü orta kademe yöneticidir.

Faktör analizi sonucunda kurumsallaşma boyutunun üç bileşen altında toplanabileceği görülmüştür. Faktör analizinin önerdiği sonuç doğrultusunda, birleşik değerler üzerinden sonraki analizler yürütülmüştür. SmartPLS yazılımı aracılığı ile yürütülen çoklu regresyon analizi sonucunda kurumsallaşma ile bağlılık arasındaki ilişkide R^2 değerinin 0,883272 olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların kurumsallaşma algılarının örgüte bağlılık düzeylerinde %88,32 belirleyici olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda zincir marketlerde çalışanlarda kurumsallaşma algısının örgüte bağlılıkları üzerinde önemli ölçüde belirleyici olduğu görülmüştür. Bu sonuç sektör uygulayıcılarının kurumsallaşmaya ne denli önem vermelerinin gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsallaşmaya yönelik alınacak tedbirlerin çalışanlarda örgütsel bağlılığa artıracağı, bunun

sonucunda da işgücü devir oranı azalacağı için yeni istihdam maliyetlerinin azalacağı, iş devamsızlıklarının ve işten ayrılmaların azalacağı, sonuçta da işletme karlılığının artacağı söylenebilir. Çalışanların örgüte bağlılık boyutunda ele alınan bu çalışma farklı boyutlarda dikkate alınarak da tekrar edilebilir. Konya özeli dışında daha geniş bölgede ve farklı sektörlere yönelik de yapılabilir.

6. KAYNAKÇA

Akat , İ. ve Atılgan, T. (1992). **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**. Ankara: TOBB.

Apaydın, F. (2009). *Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*. C.Ü İİBF Dergisi, 10, 50-62.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*. Doğuş Üniversitesi, 210-219.

Eren. (2003). *Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerdeki İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri.* Doğuş Üniversitesi Dergisi, 55.

Erkut, Z. ve Ağdelen, H. (2008). *Firma Kurumsal ve Yönetsel Özelliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi*. Girne Amerikan Üniversitesi İşletme Dergisi, 9.

Gül, H. (2003). *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi.* Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. Dokuz Eylül Üniversitesi İibf Dergisi, 13-22.

Kaptanoğlu, N. B. (2011). **İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmin İle İlişkisi**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karpuzoğlu. (2001). A*ile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar.* Öneri Dergisi, 115-124.

Kurt, B. (2009). **Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü**. Yüksek Lisans Tezi.

Meyer , J. P. ve Allen , N. J., 1991 , *A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, 1, s. 61-89.

Necdet, S. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşmaya Neden Sıcak Bakmalı.* Çevrimiçi Erişim: 05.01.2014: Http://Www.Ortakpayda.Com/Articles.Php?Id=354

Necdet, S. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşmaya Neden Sıcak Bakmalı. http://www.ortakpayda.com/articles.php?id=354.

Ulukan, C. (2005). *Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi*. Sosyal Bilimler Dergisi.

Uzunçarşılı ve Diğerleri, Ü. (2000). **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: Ticaret Odası Yayınları.

Wasti, S. A., **2000, Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed. Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları (21), Ankara, s. 201-224.

Yılmazer, A. (2012). *Yerel Yönetimde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisi*. Akademik İncelemeler Dergisi, 313-336.

27. OTURUM

Sanal Kaytarma

Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma (Cyberloafing) Üzerindeki Etkisi: Üniversite İdari Personeli Üzerinde Görgül Bir Araştırma
Selin ÇAVUŞOĞLU, Aynur PALAMUTÇUOĞLU, B.Türker PALAMUTÇUOĞLU

Sanal Kaytarma Davranışları İş Yerinde Verimlilik Kaybına Mı Neden Oluyor Yoksa Örgütsel Öğrenme Yeteneğini mi Arttırıyor?
Belma KEKLİK, Recep KILIÇ, Harun YILDIZ

İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi
Bora YILDIZ, Harun YILDIZ

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN SANAL KAYTARMA (CYBERLOAFING) ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONELİ ÜZERİNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Selin ÇAVUŞOĞLU, Celal Bayar Üniversitesi, selin.cavusoglu@cbu.edu.tr
Aynur Terzi PALAMUTÇUOĞLU, Celal Bayar Üniversitesi, aynurpalamutcuoglu@hotmail.com
B. Türker PALAMUTÇUOĞLU, Celal Bayar Üniversitesi, btp_72@yahoo.com.tr

ÖZET
Bu çalışmada üniversitelerde çalışan idari personelin sanal kaytarma davranışı sergilemelerinde kişilik özelliklerinin etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini Celal Bayar Üniversitesinde görev yapan toplam 299 idari personel oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır ve SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir. Sanal kaytarma davranışları Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Kişilik özellikleri Goldberg tarafından Uluslararası Kişilik Envanter Havuzu (International Personality Item Pool-IPIP) projesi kapsamında geliştirilen, güvenirlilik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış Uluslararası Kişilik Envanteri kullanılarak ölçülmüştür. Yapılan analiz sonuçlarına göre; Sorumluluk ve duygusal denge değişkenleri önemsiz ve ciddi sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilemektedir. Sanal kaytarma davranışlarını (toplam skor) uyumluluk değişkeni pozitif, sorumluluk ve duygusal denge değişkenleri ise negatif yönde etkilemektedir.
Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, Kişilik, Beş Faktör Kişilik Modeli, İdari Personel, İnternet.

1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ve internet kullanımın yaygınlaşması bir takım olumlu etkilerin yanında olumsuz etkileri de beraberinde getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gerek günlük yaşamda, gerekse de çalışma yaşamında yoğun bir biçimde kullanımı sonucunda çalışanların işten kaytarmak amacıyla zamanını boşa geçirmek suretiyle kendi amaçları doğrultusunda interneti yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir (Özkalp vd., 2012:22).

Araştırmacıların çoğu sanal kaytarma davranışının pek çok zarara sebep olduğu özellikle insan kaynaklarının ve zamanın etkin kullanılmamasına neden olması ve hatta işletmeler açısından hukuki bir takım sorunlara yol açtığı hususunda hem fikirdirler ve bunu sapkın örgütsel davranışlar arasında değerlendirmektedirler (Blanchard ve Henle, 2008; Lim ve Teo, 2005). Ancak bazı araştırmacılar ise sanal kaytarmanın illaki kötü sonuçlara yol açmayacağı düşüncesini taşımaktadırlar. Bu araştırmacılar, internetin çalışanlara stres atma, yaratıcılık, esneklik, arkadaşlık, öğrenme ortamını teşvik etmesi, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdığı için işletme verimliliğine katkı sağlaması gibi faydaları olduğunu ifade etmektedirler (Blanchard ve Henle, 2008; Seymour ve Nadesan, 2007; Vitak vd., 2011; Köse vd., 2012).

Kişilik, bireyin bütün özellikleri ile ilgili olup, bireylerin iç ve dış çevreleriyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı, yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1991: 19). Yine kişilik, bireyi diğer bireylerden farklılaştıran özellikler bütünü olarak insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin de sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu söylenebilir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216).

Sanal kaytarma davranışı bireysel bir davranıştır. Bu nedenledir ki, özellikle, kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışına etkisinin araştırılması konuya önemli bir bakış açısı sağlamaktadır.

Literatürde, sanal kaytarma davranışının nedenlerini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Zoghbi vd., 2006; Ahmadi vd., 2011, Blau vd., 2006, Lim, 2002; Zoghbi, 2009;

Liberman vd., 2011; Kaplan ve Öğüt, 2012; Özkalp vd., 2012; Kaplan ve Çetinkaya, 2013). Ancak, çalışanların kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışlarına etkilerinin olup olmadığını analiz eden sınırlı sayıda araştırma mevcuttur (Everton vd, 2005; Blanchard ve Henle, 2008). Sanal kaytarma davranışının olumsuz sonuçları göz önüne alındığında, yöneticilerin bu davranışları engelleyebilmesi işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla sanal kaytarma davranışına etki eden faktörleri belirlemek, bunların elimine edilmesini kolaylaştıracağı bakımından önem arz etmektedir. Çalışanların kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışına etkilerinin tespit edilmesinin yazına ve iş dünyasına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. SANAL KAYTARMA

Çalışanların, çalışma saatleri içerisinde şirketlerindeki bilgisayarların internet erişimlerini, işleriyle ilişkisi olmadığı halde web sitelerini kendi kişisel amaçları için kullanmaları ve kişisel e-maillerini kontrol etmeleri yoluyla (gönderme ve almayı kapsamaktadır) amacı dışında yani kötüye kullanmaları şeklindeki gönüllü olarak gerçekleştirdikleri bu tür davranışlar "Sanal Kaytarma (cyberloafing)" olarak adlandırılmaktadır (Lim, 2002: 677).

Tipik sanal kaytarma davranışları; e-mail alışverişini, internette gezinmeyi, online alışverişi, sosyal ağ faaliyetlerini ve mesaj göndermeyi içermektedir. Ayrıca sanal zorbalık, yetişkin eğlence sitelerinde gezinme, cinsel içerikli sanal taciz gibi uygun olamayan ve potansiyel yasadışı aktiviteleri de içinde barındırmaktadır (Piotrowski, 2013: 259).

Prasad vd. (2010: 1642) Sanal kaytarma davranışını Lim (2002)' in tanımını da destekleyecek bir şekilde; çalışanların, ofis çalışma saatleri içerisinde çalıştıkları kurumun internet erişimlerini kullanarak kişisel amaçları için iş ile ilgili olmayan web sitelerinde gezinmeleri yoluyla gerçekleştirdikleri "çalışanların gönüllü eylemleri" olarak tanımlamaktadırlar.

Bu araştırmada, Blanchard ve Henle'nin (2008) sanal kaytarma sınıflandırması esas alınmıştır. Bu sınıflandırmada sanal kaytarma faaliyetleri; önemsiz (minor) ve ciddi (serious) sanal kaytarma faaliyetleri şeklinde iki boyutta incelenmiştir. Önemsiz sanal kaytarma; işle ilgili olmayan e-postaları kontrol etmek, almak ve göndermek, haber ve spor sitelerini ziyaret etmek, banka ya da finans içerikli web sitelerini ziyaret etmek, internetten alışveriş yapmak gibi faaliyetleri içerirken, ciddi sanal kaytarma ise; yetişkin odaklı siteleri ziyaret etmek, müzik indirmek, bahis ve kumar sitelerini ziyaret etmek, sohbet odalarına katılmak, internet üzerinden oyunlara katılmak gibi faaliyetleri içermektedir.

3. KİŞİLİK

Kişilik "bireyin yaşam biçimi" şeklinde tanımlanabilmektedir. Nasıl kültür, bir toplumun yaşama tarzını gösteriyorsa, kişilik de bir bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir. Kişilik, bir kişinin tüm özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Ancak, bazı özellikler vardır ki, kimi insanlarda bunlar birbirlerine benzerler, kimi özellikler de yalnızca ilgili bireye aittirler (Eroğlu, 2004: 157-158).

Kişilik sürekli olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında kalmakta ve bireyin biyolojik, psikolojik, kalıtsal ya da edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içermektedir. Kısaca, kişiliğin oluşmasında bireyin doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisi görülmektedir (Günel, 2010: 44-45; Yelboğa, 2006: 198).

Kişilik, çalışma ve sosyal ortamlarda birey davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Bireylerin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin toplamı olan kişiliğin ölçülmesinde kullanılan temel araç kişilik testleridir. Bu amaçla farklı boyutları ölçtüğü iddia edilen çeşitli kişilik testleri içerisinde, akademik ve iş dünyasında geniş çapta kabul gören ve en fazla kullanılanlardan birisi Beş Faktör kişilik modelidir (Sığrı ve Gürbüz, 2011: 31).

Bu araştırmada beş faktör kişilik modelinin kullanılmasının temel sebebi; modelin kişiliği geniş bir yelpazede açıklama yeterliliğine sahip olmasıdır (Sandy vd., 2000). Ayrıca yapılan çalışmalarda kişiliği genel anlamda açıklayabilen beş faktörlü bir yapının ortaya konduğu görülmektedir. Araştırmacılar arasında adlandırma açısından farklı görüşler bulunmasına rağmen yapılan birçok çalışma, bu yapının kişilerarası farklılıkları ortaya çıkarma anlamında genel kabul gördüğünü göstermektedir (Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992; Mount vd., 2005; Costa ve McCrae, 1995).

Beş faktör kişilik modeli, bireylerin kendilerini ve başkalarını tanımlamak için kullandıkları binlerce sıfatın incelenmesi sonucunda geliştirilmiş, açık, güçlü ve net bir model olarak ortaya çıkmıştır (John ve Srivastava (1999). ' dan akt. Ötken ve Cenkci, 2013: 43). Modelde yer alan boyutlar: dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklıktır.

Dışadönüklük: Dışadönüklük, kişilerarası ilişkilere yönelik bir kişilik özelliğidir. Dışadönük kişiler pozitif, sosyal, enerjik, neşeli, girişken, konuşkan ve diğerlerine karşı ilgili olarak; içedönük kişiler ise içine kapanık, yalnız kalmayı seven, çekingen, diğer kişilere mesafeli duran biçimde tanımlanmaktadırlar (McCrae ve John, 1992; Costa ve McCrae, 1995; Bono vd., 2002).

Uyumluluk: Uyumluluk düzeyi yüksek kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, diğer bireylere göre, yapılan işlerde daha fazla işbirliği yanlısı, sosyal ilişkilerde nazik, sevecen, esnek, dostane, rekabet ve mücadele etmektense birlikte hareket etmeyi arzu eden kişilerdir (Moody, 2007' den akt: Develioğlu ve Tekin, 2013: 18). Bunların aksine, uyumluluk düzeyi düşük kişiler ise saldırgan, düşmanca davranma, hırçınlık, huysuzluk, yarışmayı seven, güvenilmez, inatçı, kaba ve şüpheci kişilik özellikleriyle bağdaştırılmaktadır (Günel, 2010: 47).

Sorumluluk: Bu kişilik özelliği, itaatkarlık, düzenlilik, öz disiplin, başarı yönelimlilik gibi özellikleri içinde barındıran bir kişilik boyutunu ifade etmektedir. Sorumluluğu yüksek olan kişiler disiplinli, dikkatli, başarma duygusu yüksek, düzenli, kararlı, hırslı, başarı yönelimli iken; sorumluluk düzeyi düşük olan kişiler plansız, dikkatsiz, dağınık ve tembel olarak değerlendirilmektedir (Costa ve McCrae, 1995).

Duygusal Denge: Yüksek duygusal dengeye sahip kişiler kendine güvenen, karşısındaki kişilere güven verici, sakin, sabırlı, dengeli, anlayışlı özellikler gösterirler. Aksine duygusal dengesi düşük kişiler ise, karamsar, endişeli, gergin, güvensiz, içine kapanık ve sinirli özellikler göstermektedir (Costa ve McCrae, 1995).

Gelişime Açıklık: Yüksek seviyede gelişime açık olan bireyler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen, yeni düşünce ve fikirlere açık olan, esnek; düşük seviyedekiler ise geleneksel, tutucu, ilgisiz olarak tanımlanmaktadırlar (Bono vd., 2002; Costa ve McCrae, 1995).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı sanal kaytarma davranışına kişilik özelliklerinin etkilerini incelemektir. Bu amaçla Celal Bayar Üniversitesi idari personeline Goldberg tarafından

geliştirilen Uluslararası Kişilik Envanter Havuzu ve Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen sanal kaytarma ölçeği uygulanmıştır. Bu yolla toplanan veriler kategorik regresyon analizi ile hangi kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışına etkilerinin olduğu incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ana kitlesi, Celal Bayar Üniversitesinin 1.221 idari personelini kapsamaktadır. Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından 0,95 güvenlik düzeyi ve farklı evren büyüklükleri için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerine ilişkin Sekaran, 1992'den aktaran Altunışık vd., 2010, s.135'nin tablosundan faydalanılmıştır. Adı geçen tabloda 1.300 büyüklüğündeki ana kitle için yeterli örneklem büyüklüğü 297 olarak bulunmuştur. Celal Bayar Üniversitesinin her birimindeki idari personele ulaşabilmek hedeflenmiştir. Bu amaçla gerekli izinler alınarak hazırlanmış 500 adet anket formu birimlere ulaştırılmıştır. 500 adet anket formundan 312 adedi (% 62, 40) geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 13'ü eksik veriler nedeniyle değerlendirilememiştir. Sonuç olarak geçerli olan 299 anket formu SPSS 21 yazılımına kodlanarak girilmiştir. Anket, kişilik özelliklerinin sorgulandığı Goldberg tarafından geliştirilen uluslararası kişilik envanter havuzu ve sanal kaytarma ölçeğinden oluşmaktadır. Sanal kaytarma davranışları Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; 22 maddeden oluşmaktadır. Blanchard ve Henle (2008)'nin çalışmasında, önemsiz sanal kaytarma davranışları (9 madde) ve ciddi sanal kaytarma davranışları (8 madde) olmak üzere 2 faktör ortaya çıktığı görülmüştür. Bu çalışmada ölçeğin 22 maddeden oluşan orijinal hali kullanılmıştır. Kişilik özelliklerini ölçmek için ise Goldberg tarafından geliştirilen, Beş Faktör Modeli'nin 50 ifadeden oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçekte, her bir kişilik boyutu için 10 ifade bulunmaktadır. (http://ipip.ori.org/New_IPIP-50-item-scale.htm; Girgin, 2007). Yüksek puanlar kişilerin yüksek seviyede dışadönük, uyumlu, sorumlu, duygusal olarak dengeli ve gelişime açık olduklarını göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li likert tipi ölçeklerdir ve ölçek yapısı 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel sorusu "kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışlarına etkisi var mıdır?" sorusudur. Bu soruya cevap aramak için 5 kişilik faktörünün sanal kaytarma davranışına etkisi olduğu yönündeki 5 hipotez kurulmuştur. **Hipotez 1:** Dışa dönüklük faktörü sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 2:** Uyumluluk faktörü sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 3:** Sorumluluk faktörü sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 4:** Duygusal denge faktörü sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir. **Hipotez 5:** Gelişime açıklık faktörü sanal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

4.4. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin Cronbach α değerlerinin yeterli düzeyde olduğu (5 Faktör Kişilik Ölçeği = 0,783; Sanal kaytarma ölçeği = 0,905) görülmüştür. Kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışlarına etkisini görmek amacıyla kategorik regresyon analizi (Categorical Regression Analysis - CATREG) uygulanmıştır.

4.5. Yapısal Geçerlilik Analizi

Yapılan açıklayıcı faktör analizinde orijinal ölçekten farklı olarak dört faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlere dahil olan maddeler incelendiğinde ciddi ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarının ikiye ayrılmış oldukları görülmüştür. Tespit edip isimlendirdiğimiz faktörler aşağıda gösterilmiştir.

ZVCSK (Zarar Verici Ciddi Sanal Kaytarma): ölçeğin 13, 17, 20 ve 22. maddeleri.

BZDCSK (Boş Zaman Doldurucu/Eğlendirici Ciddi Sanal Kaytarma): ölçeğin 5, 11, 12 ve 16. maddeleri.

EPAOSK (E-Posta Aktiviteleri İle İlgi Önemsiz Sanal Kaytarma): ölçeğin 1, 2, 3 ve 7. maddeleri.

BFAOSK (Bankacılık/Finans/Alışveriş İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma): ölçeğin 4, 8, 9 ve 10. maddeleri.

Faktörlerin cronbach α değerleri yeterli görülmüştür ve faktörler varyansın % 66,043'ünü açıklayabilmektedirler. Lisrel 8.51 yazılımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak faktör yapısı doğrulanmıştır.

4.6. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 2: **Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.**

Cinsiyet	**Kadın**			**Erkek**		
	136 (% 45,5)			163 (% 54,5)		
Medeni Durum	**Evli**			**Bekâr**		
	212 (% 70,9)			87 (% 29,1)		
Yaş	**21-25**	**26-30**	**31-35**	**36-40**	**41-50**	**51 ve üzeri**
	34 (% 11,4)	63 (% 21,1)	49 (% 16,4)	48 (% 16,1)	77 (% 25,8)	28 (% 9,4)
Eğitim Düzeyi	**İlköğretim**	**Lise**	**Önlisans**	**Lisans**	**Yüksek Lisans**	**Doktora**
	0 (% 0)	62 (% 20,7)	69 (% 23,1)	143 (% 47,8)	21 (% 7,0)	4 (% 1,3)
Görev Yaptığı Birim	**Rektörlük**	**Fakülte**	**Yüksekokul**	**Meslek Yüksekokulu**	**Enstitü**	**Diğer**
	105 (% 35,1)	74 (% 24,7)	27 (% 9,0)	42 (% 14,0)	17 (% 5,7)	34 (% 11,4)
Deneyim	**0-3 yıl**	**4-7 yıl**	**8-11 yıl**	**12-15 yıl**	**16-19 yıl**	**20 yıl ve üzeri**
	112 (% 37,5)	52 (% 17,4)	32 (% 10,7)	27 (% 9,0)	21 (% 7,0)	55 (% 18,4)

Tablo 1'den de izleneceği gibi, ankete katılan idari personelin yarıdan biraz fazlası (%54,5) erkektir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%51,3) 35 yaşın üstündedir. Katılımcıların yarıdan fazlası (% 54,9) 8 yıldan az deneyime sahiptir. Katılımcıların yarıdan fazlasının (% 56,1) lisans ve üstü eğitim aldıkları görülmektedir.

4.7. Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Araştırmaya katılanların sanal kaytarma davranışlarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 2'de, kişilik özelliklerinin ortalama ve standart sapmaları ise Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Sanal Kaytarma Davranışlarının Ortalama Ve Standart Sapmaları.

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
ZVCSK	1,36	0,689
BZDCSK	2,50	1,152
EPAOSK	3,44	1,093
BFAOSK	3,93	0,662
Önemsiz Sanal Kaytarma	3,65	0,688

Ciddi Sanal Kaytarma	1,93	0,789
Sanal Kaytarma Skoru	2,73	0,628

Tablo 2'deki "Sanal kaytarma" değeri "önemsiz sanal kaytarma" ve "ciddi sanal kaytarma" değerlerinin ortalamasıdır. "Önemsiz sanal kaytarma" değeri "E-Posta Aktiviteleri İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma" ve "Bankacılık/Finans/Alışveriş İle İlgili Önemsiz Sanal Kaytarma" değerlerinin ortalaması, "Ciddi Sanal Kaytarma" değeri ise "Zarar Verici Ciddi Sanal Kaytarma" ve "Boş Zaman Doldurucu/Eğlendirici Ciddi Sanal Kaytarma" değerlerinin ortalamasıdır. Tablo 2'de önemsiz sanal kaytarmanın orta seviyenin üstünde olduğu (3,65), ciddi sanal kaytarmanın düşük seviyede (1,93) olduğu görülmüştür. Katılımcılar en çok bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışını (3,93) gösterirlerken en az ise zarar verici ciddi sanal kaytarma davranışını (1,36) göstermektedirler.

Tablo 4: Kişilik Özelliklerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Dışa Dönüklük	3,04	0,717
Uyumluluk	4,13	0,718
Sorumluluk	4,20	0,845
Duygusal Denge	2,93	0,803
Gelişime Açıklık	3,75	0,787
Kişilik Skoru	3,52	0,425

Tablo 3'de katılımcıların dışa dönüklük (3,04) ve duygusal denge özelliklerinin (2,93) orta düzeyde, uyumluluk (4,13), sorumluluk (4,20) ve gelişime açıklık (3,75) özelliklerinin ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların kişilik skorunun orta düzeyden yüksek olduğu (3.52) söylenebilir.

4.8. Kategorik Regresyon Analizi

Kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışlarına etkisini görebilmek için kategorik regresyon analizi uygulanmıştır. Kişilik özelliklerinin sıralı ölçeklerle ölçülmesi nedeniyle kategorik regresyon analizi tercih edilmiştir. Kategorik regresyon analizini uygularken, çoklu doğrusal regresyon analizinde modele giren değişkenlerin seçim yöntemlerinden "Geriye doğru - Backward" yöntemi uygulanmıştır. Böylece sanal kaytarma davranışlarını en önemli düzeyde etkileyen değişkenlerin modelde yer alması sağlanmıştır.

Öncelikle ciddi sanal kaytarma davranışlarını etkileyen kişilik özelliklerini belirlemek için yapılan kategorik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Ciddi Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkileyen Kişilik Özelliklerini Belirlemek İçin Yapılan Kategorik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

		Katsayılar				
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	Bootstrap (1000) Std. Hata'nın Tahmini	S.D.	F	P
ZVCSK	Uyumluluk	-0,232	0,114	5	4,140	0,001
BZDCSK	Sorumluluk	-0,247	0,140	2	3,137	0,046
Ciddi Sanal Kaytarma	Sorumluluk	-0,247	0,131	3	3,580	0,015
	Duygusal Denge	-0,152	0,088	6	3,010	0,008

Tablo 4'te uyumluluğun zarar verici ciddi sanal kaytarma davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Sorumluluğun boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Son olarak sorumluluk ve duygusal dengenin ciddi sanal kaytarma davranışlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Önemsiz sanal kaytarma davranışlarını etkileyen kişilik özelliklerini belirlemek için yapılan kategorik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 6: Önemsiz Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkileyen Kişilik Özelliklerini Belirlemek İçin Yapılan Kategorik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar		S.D.	F	P
		Beta	Bootstrap (1000) Std. Hata'nın			
EPAOSK	Sorumluluk	0,249	0,081	3	9,367	0,000
BFAOSK	Uyumluluk	0,223	0,138	6	2,612	0,018
	Gelişime Açıklık	0,157	0,092	6	2,912	0,010
Önemsiz Sanal Kaytarma	Sorumluluk	-0,247	0,132	3	3,523	0,016
	Duygusal Denge	-0,152	0,081	6	3,509	0,003

Tablo 5'de e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışlarını sorumluluk özelliğinin pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bankacılık/Finans/Alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışlarını uyumluluk ve gelişime açıklık pozitif yönde etkilemektedir. Önemsiz sanal kaytarma davranışlarını sorumluluk ve duygusal denge özelliklerinin negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Sanal kaytarma davranışlarını etkileyen kişilik özelliklerini belirlemek için yapılan kategorik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 7: Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkileyen Kişilik Özelliklerini Belirlemek İçin Yapılan Kategorik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Katsayılar		S.D.	F	P
	Beta	Bootstrap (1000) Std. Hata'nın Tahmini			
Uyumluluk	0,243	0,196	6	1,533	0,169
Sorumluluk	-0,269	0,237	3	1,288	0,280
Duygusal Denge	-0,152	0,115	5	1,736	0,128

Tablo 6'da sanal kaytarma davranışlarını anlamlı düzeyde etkileyen bir kişilik özelliği görülmemiştir. Anlamlı düzeyde olmasa bile sanal kaytarma davranışlarını sorumluluk ve duygusal dengenin negatif yönde, uyumluluğun ise pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Kategorik regresyon analizlerinin sonuçlarına göre hipotez 2, hipotez 3 ve hipotez 4, kısmen kabul edilirken; hipotez 1 ve hipotez 5 reddedilmiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Celal Bayar Üniversitesi'nde bilgisayar kullanarak işlerini yürüten idari personelin kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışlarına etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla hazırlanan anket formu Celal Bayar Üniversitesi'nde idari personel olarak çalışan toplam 299 kişiye uygulanmıştır. Günümüzde teknolojide yaşanan hızlı gelişim bilgisayarların işyerlerinde kullanımını yoğun bir biçimde arttırmıştır. Artık bilgisayar, iletişim ağları ve internet kullanımı vazgeçilmezlerimiz arasında yer almıştır. Çalışma yaşamının işgörenler üzerinde oluşturduğu stresler ve monoton yaşam biçimi çalışanların iş saatleri içerisinde bazı sosyal ağlara katılarak (Facebook, Twitter vb.) ya da internet üzerinde oyun oynayarak, müzik indirerek, hatta bazı yetişkin odaklı sitelere girerek vakit geçirmelerine yol açmaktadır. Böylece işgörenlerin çalışma saatlerini bu şekilde amacına uygun olmayan biçimde geçirdiklerini görmekteyiz. Günümüzde bilgisayar teknolojilerinin iş saatlerinde bu şekilde çalışanlar tarafından amaç dışı veya kötüye kullanımı, şirketin kaynaklarının kötüye kullanımı olarak değerlendirilip buna sanal kaytarma adı verilmektedir. Bazı araştırmacılar, sanal kaytarmanın işverenlere zarar verdiğini, örgüte zararlı etkileri olduğunu savunurken, bir diğer

grup ise çalışanların verimliliklerini arttırdığını savunmaktadır. Buna göre, karşımıza farklı sanal kaytarma tipleri çıkmaktadır. Bu çalışmada Blanchard ve Henle (2008)'ın sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Sanal kaytarma davranışları orijinal çalışmadan farklı olarak 4'e ayrılmıştır. Sanal kaytarma davranışları: zarar verici ciddi sanal kaytarma, boş zaman doldurucu/eğlendirici ciddi sanal kaytarma, e-posta aktiviteleri ile ilgili önemsiz sanal kaytarma ve bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışlarıdır. Kişilik özelliklerini ölçmek için ise Goldberg tarafından geliştirilen, Beş Faktör Modeli'nin 50 ifadeden oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçekte, her bir kişilik boyutu için 10 ifade bulunmaktadır. Bu modele göre kişilik özellikleri 5 faktörden (dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık) oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan idari personelin ciddi sanal kaytarma davranışlarını, özellikle de zarar verici ciddi sanal kaytarma davranışlarını çok az gösterdikleri; önemsiz sanal kaytarma davranışlarını orta düzeyin üzerinde gösterdikleri; en çok bankacılık/finans/alışveriş ile ilgili önemsiz sanal kaytarma davranışlarını gösterdikleri anlaşılmıştır.

Kategorik regresyon analizi sonuçlarına göre: Sorumluluk ve duygusal denge değişkeleri önemsiz ve ciddi sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilemektedir. Sanal kaytarma davranışlarını (toplam skor) uyumluluk değişkeni pozitif, sorumluluk ve duygusal denge değişkenleri ise negatif yönde etkilemektedir.

Bu sonuçlar kişilik faktörlerinin sanal kaytarma davranışı üzerine etkilerine ilişkin kurmuş olduğumuz 5 adet hipotezin 3'ünün kısmen de olsa doğrulandığını göstermiştir. Bu nedenle "kişilik özelliklerin sanal kaytarma davranışlarına etkisi var mıdır?" sorusuna kısmen de olsa "evet" cevabını vermemiz mümkündür.

Sanal kaytarmayı etkileyen faktörlere yönelik çalışmalar ülkemizde çok azdır. Özellikle, çevresel faktörlerin ve kişilik faktörlerinin sanal kaytarma üzerindeki etkilerinin incelenmesi gelecek açısından önem taşıyan konulardan ikisini oluşturmaktadır. Ülkemiz açısından bu konu üzerinde ciddi anlamda yapılacak araştırmalara olan gereksinim giderek artmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel adalet gibi diğer örgütsel davranışların sanal kaytarma davranışlarına etkilerinin incelenmesi faydalı olabilir. Bu konularda yapılacak çalışmalardan elde edilecek bulgular sanal kaytarma davranışlarının azaltılmasına yönelik yöntem ve yaklaşımlar gelişmesini sağlayabilir.

6. KAYNAKLAR

Ahmadi, H., Bagheri, F., Ebrahimi, S.A., Rokni, M.A.N., ve Kahrer, M.S. (2011), "Deviant Work Behavior: Explaining Relationship Between Organizational Justice and Cyber-loafing as a Deviant Work Behavior", American Journal of Science Research, 24, p.p. 103-116.

Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ,Yıldırım E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya.

Blanchard, A. L. ve Henle C. A. (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", Computers in Human Behavior, 24, p.p. 1067–1084.

Blau, G., Yang, Y. ve Ward-Cook, K. (2006), "Testing a Measure of Cyberloafing", Journal of Allied Health, 35(1), p.p. 9-17.

Bono, J.E., Boles T.L., Judge T.A., and Lauver K.J. (2002), "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", Journal of Personality, 70(3), p.p. 311-344.

Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995), "Domains and Facets: Hiyerarchical Personality Assessment Using the Revised Neo Personality Inventory", Journal of Personality Assessment, 64 (1), p.p. 21-50.

Cüceloğlu, D. (1991), İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları, Remzi Yayıncılık, Ankara.

Develioğlu, K. ve Tekin, Ö.A. (2013), "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, s.s. 15-30.

Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009), "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), ss. 213-242.

Eroğlu, F. (2004), Davranış Bilimleri, 6. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.

Everton, W. J., Mastrangelo, P. M. ve Jolton, J. A. (2005), "Personality Correlates of Employees' Personal Use of Work Computers", CyberPsychology & Behavior, 8(2), p.p. 143-153.

Girgin, B. (2007), "Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, İşletme ABD.

Goldberg, L. R. (1990), "An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure", Journal of Personality and Social Psychology, 59, p.p.1216-1229.

Günel, Ö.D. (2010), " İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 3, Yıl: 2010, s.s.37-65.

Kaplan, M. ve Ögüt A. (2012), "Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir (24-26 Mayıs), s.s. 592-596.

Kaplan, M., Çetinkaya, A.Ş. (2013), "Demografik Özellikler ve Sanal Kaytarma", 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, s.s. 557-558.

Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012), "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:4, No:1, s.s.287-295.

Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. ve Buffardi, L.. (2011), "Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing", Computers in Human Behavior, 27(6), p.p. 2192-2199.

Lim, V. K. G. (2002), "The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational justice", Journal of Organizational Behavior, 23, Published online in Wiley InterScience, p.p. 675–694.

Lim, V. K. G ve Teo, T.S.H. (2005) "Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore", Information & Management, 42, p.p. 1081-1093.

McCrae, R. R. ve John, O. P. (1992), "An Introduction to the Five-Factor and Its Applications", Journal of Personality, 60 (2), p.p. 175-215.

Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M. ve Rounds, J. (2005), "Higher-Order Dimensions of the Big Five Personality Traits and the Big Six Vocational Interest Types", Personal Psychology, 58, p.p. 447-478.

Ötken, A.B. ve Cenkci, T. (2013), "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Öneri Dergisi, Cilt 10, Sayı 39, Ocak, s.s.41-51.

Özkalp E., Aydın U. ve Tekeli S. (2012), "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, ss.18-33.

Piotrowski C. (2013), "Cyberloafing: A Content Analysis of the Emerging Literature", Journal of Instructional Psychology, Vol 39, No 4, s.s. 259-261.

Prasad S., Lim V.K.G., Chen D. J.Q. (2010), "Self-Regulation, Individual Characteristics and Cyberloafing", *PACIS 2010* Proceedings, Paper 159. http://aisel.aisnet.org/pacis2010/159, s.s. 1641-1648..

Sandy, S.V., Boardman, S.K., Deutsch, M. (2000), Personality and Conflict, M. Deutsch, ve P.T. Coleman (Ed.), The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Seymour, L. ve Nadasen, K. (2007) "Web Access for IT Staff: a Developing World Perspective on Web Abuse", The Electronic Library, 25(5), p.p. 543-557.

Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2011), "Akademik Başarı ve Kişilik İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt 10, sayı 1, Mayıs, s.s.30-48.

Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. (2011) "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", Computers in Human Behavior, 27, p.p. 1751–1759.

Yelboğa, A. (2006), "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Haziran, ISSN: 1303-2860, s.s.196-211.

Zoghbi, P., Tacoronte, D.V., Ding, J.T. (2006), "Do Current Anti-Cyberloafing Disciplinary Practices Have a Replica in Research Findings? A Study of The Effects of Coercive Strategies on Workplace Internet Misuse", Internet Research, 16(4), p.p. 450-467.

Zoghbi, P. (2009), "Inequity, Conflict, and Compliance Dilemma as Causes of Cyberloafing", International Journal of Conflict Management, 20(2), p.p. 188-201.

http://ipip.ori.org/New_IPIP-50-item-scale.htm Erişim Tarihi: Aralık, 2013; saat:14.00)

SANAL KAYTARMA DARANIŞLARI İŞ YERİNDE VERİMLİLİK KAYBINA MI NEDEN OLUYOR YOKSA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİNİ Mİ ARTTIRIYOR?

Belma KEKLİK, Süleyman Demirel Üniversitesi, belmakeklik@sdu.edu.tr
Recep KILIÇ, Balıkesir Üniversitesi, krecep@balikesir.edu.tr
Harun YILDIZ, Balıkesir Üniversitesi İşletme, harunyildiz@bau.edu.tr

ÖZET

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanılması da yaygınlaşmıştır. Bilgi teknolojileri bazen işin gereği gibi kullanılmakta, bazen de amaç dışında internette gezinme, sosyal medya takibi gibi amaçlarla kullanılabilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işyerinde işletme amaçları dışında kullanımı sanal kaytarma olarak nitelendirilmektedir. Araştırmanın amacı, sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışanların örgütsel öğrenme yetenekleri/kapasitesi üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. Araştırma sonucunda, önemli sanal kaytarma davranışlarının çalışanların katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum örgütte verimlilik kaybına neden olan kaytarma davranışlarının, örgütsel öğrenme yeteneğine olumlu etkilerinin de olabildiğini ortaya koymuştur. Araştırmanın bilim ve iş dünyasına katkısı yönüyle baktığımızda ise, bu araştırma ile örgütsel öğrenme yeteneklerine katkıda bulunan sanal kaytarma davranışlarının yasaklanmaktan ziyade işletme yararına nasıl yönlendirilebileceği sorusu gündeme gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sanal kaytarma, iş dışı internet kullanımı, örgütsel öğrenme, teknoloji.

1. GİRİŞ

Çalışanlar iş yaşamı boyunca gerek işletme içi gerekse de işletme dışı birçok faktöre maruz kalmaktadır. Bu maruz kalma sonucunda çalışanlar değişimle yüz yüze kalmakta ve değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu değişim sürecinde çalışanlar örgüt içerisinde çeşitli sanal kaytarma faaliyetlerinde (bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletme amaçları dışında kullanımı) bulunmaktadır. Sanal kaytarma davranışlarının işyerinde verimlilik kayıplarına neden olduğu bazı araştırmalarla belirlenmesine rağmen, yeterli öğrenme sistemlerinin bulunmaması nedeniyle çalışanlar kaytarma davranışları içerisinde bulunurken, kaytarma faaliyetlerini aynı zamanda bir öğrenme mecrası olarak kullanmaktadırlar. Bu nedenle kaytarma davranışlarının işletmelerde neden olduğu maliyet kayıpları ile öğrenme sonucunda elde edilen bilgilerin değerliliği kıyaslandığında ortaya çıkan sonuç belirsiz ve değişken olarak kalmaktadır. Bu maksatla yapılan araştırmada, işyerinde işletme amaçları dışında kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütsel öğrenme yeteneği/kapasitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

2. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel öğrenme kavramı hakkında tanımlamayı yapan kişinin bakış açısı ve savunduğu disipline göre çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılardan olan Argyris ve Schön (1978: 20) örgütsel öğrenmeyi "hataların belirlenip ortaya çıkarılması süreci" olarak tanımlamışlardır. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi sürecidir (Probst ve Büchel, 1997: 15). Uzun vadede örgütün faydasına olacak şekilde, çalışanların birbirlerinin öğrenmelerini cesaretlendirmesi ve desteklemesi ile oluşan bilginin bir araya getirilmesidir (Hodgkinson, 2000: 157). Örgütsel öğrenme yeteneği, bir örgütün etkinliği ve hızla değişen çevreye uyum sağlaması açısından gerekli (Chiva, R. et al, 2007: 224), aynı zamanda gelişme ve inovasyon için de bir potansiyel olarak görülmektedir (Chiva, R. ve Alegre J., 2009: 323). Bu nedenle pek çok yönetim bilimci, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri,

rekabet edebilirliklerini sürdürebilmeleri, yeniliklere açık olmaları ve performanslarını geliştirebilmeleri için örgütlerde, örgütsel öğrenmeyi tavsiye etmektedirler.

Sanal kaytarma, iş saatlerinde işyerinin sunmuş olduğu internet ve bilgi teknolojilerinin iş amaçları dışında kullanımını ifade etmektedir (Lavoie ve Pychyl, 2001; İnce ve Gül, 2011; Kaplan ve Öğüt, 2012; Kalaycı, 2010; Köse, Oral ve Türesin, 2012; Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012; Kurt, 2011; Örücü ve Yıldız, 2014; Vitak, Crouse ve LaRose, 2011; Kim ve Byrne, 2011; Restubog, Garcia, Toledano, Amarnani, Tolentino ve Tang, 2011; Wheatherbee, 2010; Greengard, 2000; Whitty ve Carr, 2006; Ugrin, Pearson ve Odom, 2007; Greenfield ve Davis, 2002; Richardson ve Benbunan-Fich, 2011; Eivazi, 2011). Literatürde sanal kaytarmanın örgüt için zararları ve yararları konusunda iki farklı yaklaşım söz konudur. Bir takım görüşler sanal kaytarmanın işletmeler için son derece zararlı ve verimlilik kayıplarına neden olan bir olgu olduğunu söylerken, diğerleri ise sanal kaytarma sayesinde elde edilen eşsiz öğrenme fırsatlarına vurgu yapmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014).

İnternetin sunmuş olduğu eşsiz öğrenme olanakları, çalışanlara yeni bir bilgi ortamı sağlamakta ve böylece çalışanlar iş hayatı içerisinde daha yaratıcı ve değişimin hızında ilerleyen bireyler haline gelmektedir (Anandarajan vd., 2004; Block, 2001; Greenfield ve Davis, 2002; Stanton, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Köse vd., 2012). Anandarajan vd. (2004) çalışanların internette kişisel gruplara üye olarak, tartışma forumlarında yer alarak veya örgüt hakkında rekabetçi bilgiler edinerek yaptıkları kaytarma davranışlarını, öğrenmeyi artırıcı sanal kaytarma davranışları olarak belirtmiştir. Bu öğrenmeyi artırıcı aktiviteler yaratıcılığı, esnekliği, işbirliğini artırmakta ve bir öğrenme çevresi oluşturarak (Blanchard ve Henle, 2008) genel olarak verimlilik üzerinde dolaylı bir etki yapmaktadır. Böylece rahatsızlıktan ziyade özgürlüğü destekleyen bir kültürün oluşumunu sağlayarak, çalışanları daha üretken zihinsel ve sosyal çabalara teşvik etmektedir (Oravec, 2002). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

H1: Sanal kaytarma davranışları ile örgütsel öğrenme kapasitesi/yeteneği arasında ilişki vardır.

3. METODOLOJİ ve BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel araştırma sorusunu "sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi" ifadesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda sanal kaytarma ile ilgili iki boyutun (önemsiz sanal kaytarma ve önemli sanal kaytarma), örgütsel öğrenme yeteneği boyutları (deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog, katılımcı karar alma) boyutları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında önerilen ana ve alt hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Sanal kaytarma davranışları ile örgütsel öğrenme kapasitesi/yeteneği arasında ilişki vardır.

H1a: Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) ile deneyimden kaynaklanan örgütsel öğrenme arasında ilişki vardır.

H1b: Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) ile risk almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneği arasında ilişki vardır.

H1c: Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) ile dış çevre ile etkileşimden kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneği arasında ilişki vardır.

H1d: Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) ile diyalogdan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneği arasında ilişki vardır.

H1e: Sanal kaytarma davranışları (önemli ve önemsiz) ile katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneği arasında ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerinin toplanmasında ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket formlarının hazırlanmasında "Sanal Kaytarma" bölümü için Lim, V. K. G. (2002), Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008) ve Özkalp, E., Aydın, U. & Tekeli, S. (2012)'nin çalışmalarından yararlanılarak hazırlanan 18 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Ayrıca anket formuna araştırmacılar tarafından bir ifade ("Internet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek (YouTube veya zapkolik gibi)") eklenmiştir. "Örgütsel Öğrenme Yeteneği" boyutları için Chiva, R., Alegre, J. ve Lepiedra, R. (2007) tarafından hazırlanan 14 maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan araştırma soruları beşli Likert tipinde hazırlanmış 32 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma örnekleminin seçiminde işyerinde internet ve bilgisayar kullanma imkanına sahip çalışanların olmasına özen gösterilmiştir. Bu maksatla araştırma uygulaması, Isparta ilinde faaliyet göstermekte olan bir kamu üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanan 104 idari personel, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.4. Bulgu ve Sonuçlar

3.4.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların %62,5'i erkek, %37,5'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni durum göz önüne alındığında, çalışanların %28,8'i bekâr, %71,2'si evlidir. Yaş aralıkları açısından bakıldığında, ilk sırayı %40,4 ile 31-35 yaş arasındaki çalışanlar alırken, sıralama 26-30, 36-40 ve 25 ve altı ile 45 ve üstü yaş aralıkları olarak devam etmektedir. Eğitim seviyesi açısından ilk sırayı, %36,5 ile lisans düzeyindeki çalışanlar alırken, sıralama lise, yüksekokul ve yüksek lisans olarak devam etmektedir. Gelir düzeyi açısından çalışanların büyük bir bölümü %65,4 ile 1501-2500 TL arasında gelir düzeyine sahiptir. Kıdem açısından ilk sırayı %40,4 ile 5-10 yıl arasında kıdeme sahip çalışanlar almaktadır. Bunu sırasıyla 1-5, 10-15 ve 15 ve üstü kıdeme sahip çalışanlar takip etmektedir. İşyerinde iş dışı internet ve bilgisayar kullanma süresi açısından ilk sırayı %43,3 ile 30 dakikadan az kullanım süresine sahip çalışanlar almaktadır. Bunu sırasıyla 1-3 saat ve 30-60 dakika ile 3 ve daha fazla kullanım süresi takip etmektedir.

3.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Güvenilirlik Değerleri: Örgütsel öğrenme yeteneği için 11 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,920; sanal kaytarma davranışları için 15 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,924 olarak bulunmuştur.

Faktör Analizi Sonuçları: İlgili boyutların geçerliliğinin sınanmasında, açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği için KMO ve Barlett testi sonucunda 11 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,851 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Sanal kaytarma davranışları için KMO ve Barlett testi sonucunda 15 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,910 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$).

3.4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı için korelasyon analizi yapılmış ve önemli sanal kaytarma davranışları ile dış çevre ile etkileşim ve katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneği arasında pozitif anlamlı ilişkiler gözlenmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri anlamlı çıkmadığı için (p>0,05) yer kısıtı nedeniyle tablo halinde gösterilmemiştir. Ancak regresyon analizi sonuçları H1e hipotezinin kısmi olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 5,808; p= 0,004). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R^2 değeri 0,086 olarak bulunmuştur. Sanal kaytarma davranışları katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneğini % 8,6 oranında etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre önemli sanal kaytarma davranışları katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneğini etkilerken, önemsiz sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (β= -0,037, p= 0,751). Önemli sanal kaytarma davranışları (β= 0,343; p= 0,004) katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde aynı yönde % 34,3 oranında bir etkiye sahiptir.

4. SONUÇ

Sanal alem, işletmelere faydalanmak için eşsiz ve önemli bir ortam sağlamaktadır. Özellikle yeni bilgilerin yaratılması sürecinde örgütün önemli bir varlığını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, önemli sanal kaytarma davranışlarının katılımcı karar almadan kaynaklanan örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar önemli sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunurken, işletme hakkında çeşitli blogları ve sanal toplulukları inceleyebilmekte, burada düşüncelerini paylaşabilmekte ve sosyal ağlara katılmak suretiyle yeni bilgiler edinebilmektedir. Kişisel öğrenme amacıyla kişinin çalıştığı işletmenin ve rakiplerinin borsa değerlerini takip etmesi ve bireyin kendisine ve işletmesine faydalı makaleler ve haberler indirme gibi amaçlarla sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunulabilmektedir. İlave olarak chat odalarında işletme hakkında tartışma, chat odalarında diğer işletmeler hakkında bilgi edinme gibi amaçlarla da yapılan sanal kaytarma davranışları ile işletme için yeni öğrenme ve bilgi edinme fırsatları sağlanabilmektedir (Anandarajan ve diğerleri, 2004). Böylece elde edilen bilgiler daha katılımcı bir yaklaşımla diğer yönetici ve çalışanlarla paylaşılabilmekte ve daha katılımcı kararlar alınmasına için uygun bir zemin yaratılabilmektedir. Bu bakış açısı aslında sanal kaytarmanın yıkıcı yönleri olduğu gibi önemli yararları da olduğunu da gündeme getirmektedir. Ancak faydalarından yararlanılması konusunda somut veriler elde edilememesi ve bu denetimin nasıl yapılacağı konusu belirsizliğini sürdürmektedir.

Ayrıca sanal alem iyi yönetilmediği takdirde, bir takım sorunlarla karşılaşılmasının olası olduğu da gözden kaçırılmamalıdır (Whitty ve Carr, 2006). Bu nedenle internet ve bilgisayar kullanım politikaları öğrenmeyi artırıcı şekilde düzenlenirken, aynı zamanda işletme amaçlarının da dikkate alınmasında yarar vardır. Çünkü her iki tarafın işletme hedefleri doğrultusunda uyumlaştırılması, çalışanları —içsel mekanizmaları harekete geçirerek— işletmeyi hukuki yaptırımlara maruz bırakabilecek davranışlardan alıkoyabilmektedir.

KAYNAKLAR

Anandarajan, M., Devine, P. & Simmers, C. A. (2004). A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in the Workplace. In M. Anandarajan & C. A. Simmers (Eds.), A Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management (pp. 61-78). Hensey, PA: Information Science Publishing.

Argyris, C. ve Schon, D. A. (1978), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison-Wesley, Massachusetts.

Blanchard A. L. ve Henle C. A. (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", Computers in Human Behavior, 24(3), pp 1067-1084.

Chiva, R. ve Alegre, J. (2009), "Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in The Ceramic Tile Industry", British Journal of Management, 20(3), pp 323-340.

Chiva, R., Alegre, J. ve Lepiedra, R. (2007), "Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce", International Journal of Manpower, 28(3/4), pp 224-242.

Eivazi K. (2011), "Computer Use Monitoring and Privacy at Work", Computer Law & Security Review, 27(5), pp 516-523.

Greenfield B. N. ve Davis R. A. (2002), "Lost in Cyberspace: The Web @ Work", Cyberpsychology and Behavior, 5(4), pp 347-353.

Greengard S. (2000), "The High Cost of Cyberslacking- employees Waste Time Online", Workforce, 79(12), pp 22-24.

Hodgkinson, M. (2000) "Managerial Perceptions of Barriers To Becoming A 'Learning Organization'", The Learning Organization, 7(3), 156-167.

İnce M. ve Gül H. (2011), "The Relation of Cyber Slacking Behaviors with Various Organizational Outputs: Example of Karamanoğlu Mehmetbey University", European Journal of Scientific Research, 52(4), pp 507-527.

Kalaycı E. (2010), "Üniversite Öğrencilerinin Siber Aylaklık Davranışları İle Öz Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kaplan M. ve Öğüt A. (2012), "Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss 592-596.

Kaya, Z. (2012), İşveren Tarafından Bilgisayarların Takip Edilmesi ve İnternet Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi, http://www.zinnurkaya.av.tr/makale/9/ isVEREN-TARAFiNDAN-BiLGiSAYARLARiN-TAKiP-EDiLMESi-VE-iNTERNET-SEBEBiYLE-is- SoZLEsMESiNiN-FESHi, Erişim Tarihi: 06.07.2013.

Kim S. J. ve Byrne S. (2011), "Conceptualizing Personal Web Usage in Work Contexts: A Preliminary Framework", Computers in Human Behavior, 27(6), pp 2271-2283.

Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012) "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma" *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,* 4(1), ss 287-295.

Kurt M. (2011), "Siber Aylaklık Davranışlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", Fırat University 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium, September 22-24, Elazığ.

Lavoie J. A. A. ve Pychyl T. A. (2001), "Cyberslacking and the Procrastination Superhighway: A Web-Based Survey in Online Procrastination, Attitudes, and Emotion", Social Science Computer Review, 19(4), pp 431-444.

Lim V. K. G. (2002), "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", Journal of Organizational Behavior, 23(5), pp 675-694.

Oravec, J. A. (2002), "Constructive Approaches to Internet Recreation in the Workplace", Communications of the ACM, 45(1), pp 60-63.

Örücü E. ve Yıldız H. (2014), "İşyerinde Kişisel Internet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", Ege Akademik Bakış, 14(1), ss 99-114.

Özkalp E., Aydın U. ve Tekeli S. (2012), "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", Çimento İşveren Sendikası Dergisi, 26(2), ss 18-33.

Probst, G. ve Buchel, B. (1997), "Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future", Prentice-Hall, London.

Restubog S. L. D., Garcia P. R. J. M., Toledano L. S., Amarnani R. K., Tolentino L. R. ve Tang, R. L. (2011), "Yielding to (Cyber)-Temptation: Exploring the Buffering Role of Self-Control in the Relationship between Organizational Justice and Cyberloafing Behavior in the Workplace", Journal of Research in Personality, 45(2), pp 247-251.

Richardson K. ve Benbunan-Fich R. (2011), "Examining the Antecedents of Work Connectivity Behavior during No-Work Time", Information and Organization, 21(3), pp 142-160.

Stanton, J. M. (2002), "Company Profile of the Frequent Internet User", Communications of the ACM, 45(1), pp 55-59.

Ugrin J. C., Pearson J. M. ve Odom M. D. (2007), "Profiling Cyber-Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural, and Workplace Factors", Journal of Internet Commerce, 6(3), pp 75-89.

Vitak J., Crouse J. ve LaRose R. (2011), "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", Computers in Human Behavior, 27(5), pp 1751-1759.

Weatherbee T. G. (2010), "Counterproductive Use of Technology at Work: Information & Communications Technologies and Cyberdeviancy", Human Resource Management Review, 20(1), pp 35-44.

Whitty M. T. ve Carr A. N. (2006), "New Rules in the Workplace: Applying Object-Relations Theory to Explain Problem Internet and Email Behavior in the Workplace", Computers in Human Behavior, 22(2), pp 235-250.

İŞ YAŞAMINDAKİ SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ HUKUKİ YÖNDEN İNCELENMESİ

Bora YILDIZ, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, byildiz@gyte.edu.tr
Harun YILDIZ, Balıkesir Üniversitesi, harunyildiz@bau.edu.tr

ÖZET

İşletme içerisinde açık veya örtülü olarak internetin hangi durumlarda kullanılabileceği ve hangi içeriklere ulaşılması halinde haklı veya derhal fesih sebebi doğuracağı, araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Ayrıca literatürde ulusal hukuk esas alınarak hazırlanmış herhangi bir akademik yayın olmaması, araştırmanın yapılma ihtiyacını doğurmuştur. Bu hususta Yargıtay tarafından alınan emsal kararlar, İş Kanunu ve Türk Ceza Kanunu'nun ilgili maddeleri, özellikle çalışanlar ve işverenler açısından önem arz etmektedir. Araştırma kapsamında Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından alınan, karar tarihi 1997-2012 arasındaki 21 emsal karar, 4857 sayılı İş Kanunu ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun ilgili maddeleri araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişisel Internet kullanımı, sanal kaytarma, siber aylaklık.

1. GİRİŞ

İşletmeler sanal kaytaran çalışanların (cyberslackers ya da cyberloafers) izlenmesi amacıyla işletme içerisinde çeşitli izleme sistemleri kurmaya çalışsa da kaytarma davranışlarının hukuki boyutu hakkında çalışanların yeterli bilgiye sahip olmadıkları gözlenmektedir. Bu hususta yapılacak bilgilendirmelerin çalışan ve de işverenler arasındaki belirsizliği gidermede önemli bir araç olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların karşılaşılabileceği sonuçların önemi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Çünkü iş sözleşmesinin fesih edilmesi bağlamında, çalışanların hukuki anlamda işverenin hangi koşullarda kendilerine Internet ve bilgi teknolojilerini örtülü de olsa izin verdiğini bilmesinde yarar vardır. İşverenin ise hangi durumlarda haklı veya derhal fesih sebebi ile iş sözleşmesini sona erdirebileceğini bilmesi, temel amacı kar elde etmek olan bir işletmenin devamlılığı için yerinde bir karar olacaktır.

Bu maksatla yapılan araştırmada sanal kaytarma eylemlerinin işletmelere sağladığı fırsatların ve yarattığı verimlilik kayıplarının araştırma kapsamına alınmadığı bu araştırmada, iş yaşamındaki sanal kaytarma davranışlarının özellikle Yargıtay kararları ekseninde, İş Kanunu ve Türk Ceza Kanunu zemininde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

2. SANAL KAYTARMA

Sanal kaytarma (cyberslacking veya cyberloafing) iş saatleri içerisinde işletmenin sunduğu Internet ve bilgi teknolojilerinin işletme amaçları dışında kullanılmasını ifade etmektedir (Lim, 2002; Lavoie ve Pychyl, 2001; Blanchard ve Henle, 2008; İnce ve Gül, 2011; Kaplan ve Öğüt, 2012; Kalaycı, 2010; Köse, Oral ve Türesin, 2012; Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012; Kurt, 2011; Örücü ve Yıldız, 2014; Vitak, Crouse ve LaRose, 2011; Kim ve Byrne, 2011; Restubog, Garcia, Toledano, Amarnani, Tolentino ve Tang, 2011; Wheatherbee, 2010; Greengard, 2000; Whitty ve Carr, 2006; Ugrin, Pearson ve Odom, 2007; Greenfield ve Davis, 2002; Richardson ve Benbunan-Fich, 2011; Eivazi, 2011). Sanal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanları sanal kaytarma eylemlerine iten nedenler (örgütsel adalet algısı, dış kontrol odaklılık, normların rolü, sosyal kolaylaştırma gibi) üzerinde özellikle durulmuştur (Örücü ve Yıldız, 2014; Kaplan ve Öğüt, 2012; Blanchard ve Henle, 2008; Lim, 2002; Restubog vd., 2011; Köse vd., 2012). Bazı çalışmalarda ise bu eylemlerin iş çıktıları (verimlilik kaybı, erteleme davranışında bulunma gibi) üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğuna vurgu yapılmıştır

(Greengard, 2000; Lavoie ve Pychyl, 2001). Ancak yapılan bu çalışmalarda konunun hukuki yönü hakkındaki eksiliğin doldurulmadığı gözlenmiştir.

3. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ HUKUKİ YÖNDEN İNCELENMESİ

İşyerindeki iş amaçları için sunulmuş olan bilgisayar, Internet ve diğer bilgi teknolojilerinin iş amaçları dışında kullanılması, çalışanları çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu davaların ve fesihlerin gerçekleşmesinde eylemin niteliği ve iş yerinde meydana getirdiği olumsuzluklar göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanın iş sözleşmesini imzalaması ile birlikte, bu teknolojileri iş sözleşmesi dışındaki kişisel amaçlı kullanımları, iyi niyetli olarak değerlendirilmemekte ve üretim kayıpları yarattığı düşüncesi ile çeşitli hukuki yaptırımlara maruz kalmaktadır. Gerçekleşen sanal kaytarma eylemlerine ilişkin emsal Yargıtay kararları, dayandırıldığı hukuki gerekçelerle Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Yıllara Göre Sanal Kaytarma Türleri ve Yapılan Hukuki İşlemlerin Gerekçesi

Yıl/Karar Tarihi	Uygulanan Hukuki İşlemin Gerekçesi
1997/1518	İyi niyetli olarak değerlendirilmiş ve iş sözleşmesi fesih edilmemiştir (Legalbank, 1997)
2004/28069	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2004)
2005/3763	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2005a)
2005/9918	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2005b)
2006/5532	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması –tanık beyanı da olabilir– (Legalbank, 2006a)
2006/26792	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2006b)
2006/30446	İş K. 25/II b, d ve e fıkraları uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması (Legalbank, 2006c)
2007/2011	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2007a)
2007/9601	İş K. 25/II b, d ve e fıkraları uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması; aksi takdirde 818 sayılı Borçlar Kanunu'nun 325. maddesi gereğince indirim yapılarak sonuca gidilmesi (Legalbank, 2007b)
2007/30241	Toplu İş Sözleşmesi'nin eki niteliğindeki iç yönetmeliğe (37/30 maddesi) ve İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2007c)
2008/5294	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2008a)
2008/21177	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2008b)
2008/29779	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2008c)
2008/30555	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilmesi sonucunda feshin geçersizliği ve işe iade (Legalbank, 2008d)
2009/12393	İş K. 25/II b fıkrası uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi, İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih ve iş sözleşmesinin eki niteliğindeki iç yönetmeliğin ihlali (Legalbank, 2009)
2010/14752	İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması (Legalbank, 2010a)
2010/36828	İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi (Legalbank, 2010b)
2010/37399	İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih (Legalbank, 2010c)
2010/37516	İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi (Legalbank, 2010d)
2012/6935	İş K. 25/II b fıkrası uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal fesi; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilip geçirilmediğinin incelenmesi (Legalbank, 2012a)
2012/15875	İş K. 25/II e fıkrası uyarınca geçerli nedenlerle feshi; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilmesi sonucunda feshin geçersizliği ve İş K. 17. maddesinde yer alan "süreli fesih" şartlarının uygulanması (Legalbank, 2012b)

Tablo 1'de gösterilen ve Yargıtay'a intikal eden dava sayıları, yıllarına göre Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo: 2 Karar Tarihlerine Göre Yargıtay Kararlarının Dağılımı

Yıllar									
Karar Sayıları	1997	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012
	1	1	2	3	3	4	1	4	2
TOPLAM	**21**								

4. SONUÇ

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre; İş Kanunu, iş sözleşmesi veya yan hükmü niteliğindeki iç yönetmeliklerin diğer bir anlatımla işyeri etik kurallarının ihlal edilmesi, fesih nedenini doğurmaktadır. Çünkü işverenler böyle bir durumda güven duygusunu yitirmekte ve haklı olarak fesih hakkını kullanmaktadır. Bu nedenle iş sözleşmesi ve diğer ek yükümlülüklerle internet ve bilgisayar kullanım politikalarının belirlenmesi, çalışan ve işveren açısından daha net ve yoruma açık olmayan bir uygulama olacaktır. Ayrıca 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 136. maddesinde, "Kişisel verileri, hukuka aykırı olarak bir başkasına veren, yayan veya ele geçiren kişi, bir yıldan dört yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır." hükmü yer almaktadır (TCK, 2004). Ceza Kanunu'na göre, işçinin bilgisi dışında elde edilen deliller hukuka aykırı olarak değerlendirilmekte ve bu yoldan delil elde etme girişiminde bulunanların cezalandırılacağı ifade edilmektedir. İşverenlerin Ceza Kanunu'na göre sorumlu duruma düşmemeleri için internet ve bilgisayar kullanım protokollerini belirlemelerinde ve bunları iş sözleşmesi ve diğer yan yükümlülükler içerisine aktarmalarında yarar vardır. Ayrıca çalışanın iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini kusurlu olarak ihlal ettiğinin işverence ispat edilmesi gerekmektedir. Çalışanın davranışlarından kaynaklanan fesih sebebi, çalışanın kusurlu bir davranışını şart koşmakta ve bu nedenle de dürüstlük kuralına riayet edilmediğinin maddi kayıtlarla tespit edilmesi söz konusu olmaktadır (Legalbank, 2008d). İlave olarak, işverence sunulan bilgisayar ve Internet yasaklarının, işine ilişkin hangi acil ve özel koşullar dâhilinde ihlal edilebileceği açıkça çalışanlara bildirilmelidir. Çünkü açıkça belirtilmediği durumlarda bu teknolojilerin kişisel kullanımı söz konusu olabilmektedir(Legalbank, 2008a).

KAYNAKLAR

Blanchard A. L. ve Henle C. A. (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", Computers in Human Behavior, 24(3), pp 1067-1084.

Borçlar Kanunu (1926), 818 Sayılı Borçlar Kanunu, http://www.hukukimevzuat.com/?x=kanun&id=1629&parent=1, Erişim Tarihi: 02.03.2014.

Eivazi K. (2011), "Computer Use Monitoring and Privacy at Work", Computer Law & Security Review, 27(5), pp 516-523.

Greenfield B. N. ve Davis R. A. (2002), "Lost in Cyberspace: The Web @ Work", Cyberpsychology and Behavior, 5(4), pp 347-353.

Greengard S. (2000), "The High Cost of Cyberslacking- employees Waste Time Online", Workforce, 79(12), pp 22-24.

İnce M. ve Gül H. (2011), "The Relation of Cyber Slacking Behaviors with Various Organizational Outputs: Example of Karamanoğlu Mehmetbey University", European Journal of Scientific Research, 52(4), pp 507-527.

İş Hukuku Enstitüsü (2012), İşçinin İş Amaçlı Bilgisayarını İş Dışındaki Amaçlarla Kullanması, http://www.kurumsalhaberler.com/ishukukuenstitusu/bultenler/iscinin-is-amacli-bilgisayarini-is-disindaki-amaclarla-kullanmasi/, (11.07.2013).

İş Kanunu (2003), 4857 Sayılı İş Kanunu, http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html, Erişim Tarihi: 17.01.2014.

Kalaycı E. (2010), "Üniversite Öğrencilerinin Siber Aylaklık Davranışları İle Öz Düzenleme Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kaplan M. ve Öğüt A. (2012), "Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss 592-596.

Kaya, Z. (2012), İşveren Tarafından Bilgisayarların Takip Edilmesi ve İnternet Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi, http://www.zinnurkaya.av.tr/makale/9/ isVEREN-TARAFiNDAN-BiLGiSAYARLARiN-TAKiP-EDiLMESi-VE-iNTERNET-SEBEBiYLE-is- SoZLEsMESiNiN-FESHi, Erişim Tarihi: 06.07.2013.

Kim S. J. ve Byrne S. (2011), "Conceptualizing Personal Web Usage in Work Contexts: A Preliminary Framework", Computers in Human Behavior, 27(6), pp 2271-2283.

Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012) "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma" *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,* 4(1), ss 287-295.

Kurt M. (2011), "Siber Aylaklık Davranışlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", Fırat University 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium, September 22-24, Elazığ.

Lavoie J. A. A. ve Pychyl T. A. (2001), "Cyberslacking and the Procrastination Superhighway: A Web-Based Survey in Online Procrastination, Attitudes, and Emotion", Social Science Computer Review, 19(4), pp 431-444.

Legalbank (1997), İşçinin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-1996-18731-k-1997-1518-t-29-01-1997-iscinin-hakli-nedenle-derhal-fesih-hakki/418726/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2004), İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Feshin Geçersizliği ve İşe İade Davası, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2004-18435-k-2004-28069-t-16-12-2004-iscinin-davranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/771179/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2005a), E-Posta İle Uygunsuz Mesaj Gönderme, Geçerli Fesih-Haklı Fesih Ayrımı, Geçerli Fesih, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2005-424-k-2005-3763-t-10-02-2005-e-posta-ile-uygunsuz-mesaj-gonderme/260825/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2005b), Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2005-7971-k-2005-9918-t-24-03-2005-feshin-gecerli-sebebe-dayandirilmasi/257856/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2006a), Fesih Bildirimine İtiraz ve Usulü, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2006-3547-k-2006-5532-t-06-03-2006-fesih-bildirimine-itiraz-ve-usulu/257309/internet, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2006b), Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2006-19150-k-2006-26792-t-10-10-2006-feshin-gecerli-sebebe-dayandirilmasi/257912/internet, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2006c), Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2006-21480-k-2006-30446-t-20-11-2006-feshin-gecerli-sebebe-dayandirilmasi/257871/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2007a), İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2006-30107-k-2007-2011-t-05-02-2007-iscinin-davranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/375026/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2007b), İşverene Ait Bilgisayardan Sohbet, İş Sözleşmesinin Feshi, Eksik İnceleme, Haklı Nedenle Fesih, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2006-23685-k-2007-9601-t-05-04-2007-isverene-ait-bilgisayardan-sohbet/261693/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2007c), Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2007-16405-k-2007-30241-t-15-10-2007-feshin-gecerli-sebebe-dayandirilmasi/254493/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2008a), İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Fesihte Ölçülülük İlkesinin Gözetilmesi, İşçiye Yapılan İhtar, İşyerinde İnternetin Özel Amaçlı Kullanımı, İşçinin Davranışlarının Haklı Fesih Sebebi Oluşturması, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2007-27583-k-2008-5294-t-17-03-2008-iscinin-davranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/378326, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2008b), İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Feshin Geçersizliği ve İşe İade Davası, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2008-27453-k-2008-21177-t-21-07-2008-iscinin-davranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/548191/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2008c), İşyerinde İnternetin Özel Amaçlı Kullanımı, İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Feshin Geçersizliği ve İşe İade Davası http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2008-5836-k-2008-29779-t-03-11-2008-isyerinde-internetin-ozel-amacli-kullanimi/753360/internet, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2008d), İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Feshin Geçersizliği ve İşe İade Davası, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2008-3699-k-2008-30555-t-10-11-2008-iscinin-davranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/753404/internet, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2009), İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Fesih, Feshin Geçersizliği ve İşe İade Davası, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2008-36305-k-2009-12393-t-04-05-2009-iscinin-davranislarindan-kaynaklanan-gecerli-fesih/548615/, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2010a), İşçinin Çalışma Saatleri İçerisinde İnternet Üzerinden Görüşmeler Yapması, İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2008-26934-k-2010-14752-t-27-05-2010-iscinin-calisma-saatleri-icerisinde-internet-uzerinden/756622/internet, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2010b), İnternet Yazışmalarının Feshe Gerekçe Yapılması, Akdin Feshinin Haklı Nedene Dayanması, Fesih Bildirimine İtiraz ve Usulü, İşe İade Davası, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2009-41850-k-2010-36828-t-09-12-2010-internet-yazismalarinin-feshe-gerekce-yapilmasi/781309/internet, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2010c), Feshin Geçersizliği ve İşe İade Davası, Fesih Bildirimine İtiraz ve Usulü, İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2009-39671-k-2010-37399-t-13-12-2010-feshin-gecersizligi-ve-ise-iade-davasi/812578/internet, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2010d), İşverence Sağlanan Bilgisayardan Elektronik Posta Gönderme, Elektronik Postaları İşverenin Denetleyebileceği, İşverene Elektronik Postada Hakaret Haklı Fesih, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2009-447-k-2010-37516-t-13-12-2010/1209362, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2012a), Haklı Nedenle Fesihte Hak Düşürücü Süre, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2009-48748-k-2012-6935-t-05-03-2012/1294150/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Legalbank (2012b), İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı, Süreli Fesih, http://legalbank.net/belge/y-9-hd-e-2010-7298-k-2012-15875-t-07-05-2012/1321435/bilgisayar, Erişim Tarihi: 19.01.2014.

Lim V. K. G. (2002), "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", Journal of Organizational Behavior, 23(5), pp 675-694.

Örücü E. ve Yıldız H. (2014), "İşyerinde Kişisel Internet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", Ege Akademik Bakış, 14(1), ss 99-114.

Özkalp E., Aydın U. ve Tekeli S. (2012), "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", Çimento İşveren Sendikası Dergisi, 26(2), pp 18-33.

Restubog S. L. D., Garcia P. R. J. M., Toledano L. S., Amarnani R. K., Tolentino L. R. ve Tang, R. L. (2011), "Yielding to (Cyber)-Temptation: Exploring the Buffering Role of Self-Control in the Relationship between Organizational Justice and Cyberloafing Behavior in the Workplace", Journal of Research in Personality, 45(2), pp 247-251.

Richardson K. ve Benbunan-Fich R. (2011), "Examining the Antecedents of Work Connectivity Behavior during No-Work Time", Information and Organization, 21(3), pp 142-160.

Tck (2004), Türk Ceza Kanunu, http://www.tbmm. gov.tr/kanunlar/k5237.html, Erişim Tarihi: 11.07.2013.

Ugrin J. C., Pearson J. M. ve Odom M. D. (2007), "Profiling Cyber-Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural, and Workplace Factors", Journal of Internet Commerce, 6(3), pp 75-89.

Vitak J., Crouse J. ve LaRose R. (2011), "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", Computers in Human Behavior, 27(5), pp 1751-1759.

Weatherbee T. G. (2010), "Counterproductive Use of Technology at Work: Information & Communications Technologies and Cyberdeviancy", Human Resource Management Review, 20(1), pp 35-44.

Whitty M. T. ve Carr A. N. (2006), "New Rules in the Workplace: Applying Object-Relations Theory to Explain Problem Internet and Email Behavior in the Workplace", Computers in Human Behavior, 22(2), pp 235-250.

28. OTURUM

Aile İşletmelerinde Yönetim

Babadan Kıza Aile Şirketlerinde Yönetim Devri: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından Bir İnceleme
Burcu GÜNERİ ÇANGARLI, Duygugül CAN

"Patron Şirketi" Ölçeği Geliştirilmesine Yönelik Bir Çalışma
Özgecan KOÇAK, S. Arzu WASTİ, Türkan YOSUN, A. Çağla BOZER, Uzay DURAL

Aile işletmeleri Kurucularının ve Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği
Nihan BİRİNCİOĞLU, Taner ACUNER

BABADAN KIZA AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM DEVRİ: LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISIDAN BİR İNCELEME

Burcu GÜNERİ ÇANGARLI, İzmir Ekonomi Üniversitesi, burcu.guneri@ieu.edu.tr
Duygugül CAN, Izmir Ekonomi Üniversitesi, duygugulcan@gmail.com

ÖZET

Çalışmada babadan kıza devredilen şirketlerde, yönetim devrinin sonucunda çalışanların kızı lider olarak kabullenme dereceleri ile bu durumun örgütsel bağlılıklarına ve işte kalma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ege Bölgesi'ndeki babadan kıza yönetim devri yapmış veya yapmakta olan şirketler oluşturmaktadır. Veri toplama aşamasında hem çalışandan hem de yönetimi devralan kızdan veri toplanmıştır. Çalışanlara verilen anket formunda, çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları, çalışanların yönetimi devralan kızı etkili lider olarak benimseme dereceleri ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Yönetimi devralan kıza ise liderlik becerilerini ve işe karşı tutumunu etkileyebileceği düşüncesiyle tecrübe, yaş ve medeni durumu sorulmuştur. Veriler tanımlayıcı istatistikler, faktör ve korelasyon analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları günümüzde sayıları giderek artan kadın yöneticilere, özelikle aile şirketlerinde, bakış açısının ortaya konması ve babalarından yönetimi devralan kızların şirketi başarılı bir şekilde yönetmeleri için veri sağlaması bakımından önemlidir. Araştırma babadan kıza yönetim devrinde çalışanların bağlılığını liderlik perspektifinde inceleyerek, aile şirketleri yazınında ihmal edilen bir alana katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: aile şirketleri, babadan kıza yönetim devri, örgütsel bağlılık, liderlik

1. GİRİŞ

Dünya üzerindeki şirketlerin % 65 ile % 80'inin aile şirketlerinden oluştuğu gözlemlenmekte, aile şirketlerinin dünya genelinde GDP'ye %70 ile %90arasında katkı sağladığı bilinmektedir (ASO, 2005 ve FFI, Inc). Ülkemizde ise şirketlerin yaklaşık olarak %95'nin aile şirketlerinden oluştuğu ifade edilmektedir. Farklı tanımlamaların varlığıyla birlikte, genel olarak kabul gören tanımında, aile şirketi;"*aynı aileye mensup en az iki kişinin yönetim kademesinde bulunduğu ve karar verme sürecinde etkili rol oynadığı şirketler"*olarak ifade edilmektedir (Rosenblatt vd 1985). Dünya üzerinde aile şirketlerinin ortalama ömrü yirmidört sene olarak bilinmektedir (ASO, 2005). Şirketlerin iflası, devri, yok olması iç ve dış kaynaklı birçok nedene bağlanabilir, ancak aile şirketlerinde bunlara ek olarak farklı dinamikler söz konusudur. Aile şirketlerinin diğer şirketlerden daha kısa ömürlü olmasındaki en büyük etkenin yönetim devri başarısızlıkları olduğu bilinmektedir (Handler, 1994; Wang, 2010). İstatistiklere göre aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa aktarılma yüzdesi %30'dur. Günümüzde üçüncü kuşağı görebilen aile şirketi oranı ise sadece % 3'tür (EFB, 2012). Bu sorun akıllara başarılı bir yönetim devri için ne yapılmalıdır sorusunu getirmektedir.

Aile şirketlerinde liderliğin ailenin bir üyesinden diğerine geçişi sürecinde gerçekleştirilen tüm aktiviteler olarak tanımlanan (Sharma vd., 2001) yönetim devri kavramı üzerine yapılmış pek çok araştırma olsa da, genellikle araştırmaların odağında babadan oğula devirler yer almaktadır (Curimbaba, 2002; Van Hoek, 2004). Bunun nedeninin aile şirketlerinde eğitim ya da yeterliliklere bakılmaksızın, tahtın babadan oğula, oğlun olmadığı durumlarda akraba erkek çocuklarına devredileceği beklentisidir. Bu beklentinin en büyük nedeni kuşkusuz kadınlara yakıştırılan anne, ev hanımı gibi roller nedeniyle hem kızların hem de babaların rol çatışması yaşamasıdır(Gardiner ve Tiggemann, 1999). Baba açısından küçük kızını iş kadını olarak görmek (Dumas 1989; 1992), kız açısından ise hem aile kurup, çocuk sahibi olarak ailenin devamını sağlamak hem de başarılı bir iş kadını olmak rol çatışmasının getirdiği zorluklar olarak tanımlanabilir (Fitzgerald ve Muske, 2002). Her ne kadar durum kız çocukları için daha karmaşık olsa da, değişen yaşam koşulları ve tarzları ile birlikte kadınların iş

yaşamında daha aktif rol üstlenmeleri ve yönetici kademelerinde rüştlerini ispatlamalarıyla durum değişmiş, kızlar da tahtın talibi olarak ortaya çıkmaya başlamışlardır. Kızların aile şirketlerinde artan etkilerini göz önüne alan Family Business Review dergisi 1990 yılında çıkardığı özel sayıda aile şirketlerinde kadın yöneticilere odaklanmış ve 2015 yılında aile şirketlerinin 3'te 1'inin kadınlar tarafından yönetileceği öngörüsünde bulunmuştur (Gersick, 1990). Her ne kadar günümüzde net olarak kadınlar tarafından yönetilen aile şirketlerinin oranı bilinmese de, kadınların aile şirketlerinde artan etkinliği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yazında babadan kıza yönetim devri ile ilgili yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalarda genellikle devir sürecinin nasıl işlemesi gerektiği, kızın neden tercih edilebilir olduğu ve kızın yönetim devrinden sonra örgütte yaşayabileceği problemlerle ilgilidir. Ancak bu çalışmaların büyük bir bölümü aile üyelerine odaklanmış ve aileden olmayan çalışanlar göz ardı edilmiştir. Şüphesiz çalışanların yönetimi devralan kızı lider olarak benimsemeleri, yönetim devrinin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Yönetimi devralan kızın çalışanlar tarafından lider olarak benimsenmesi pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerden biri çalışanların kadın yöneticilere karşı genel tutumlarıyla ilgilidir. Aile üyeleriyle benzer şekilde çalışanlar da kıza birtakım feminen roller yakıştırabilir, özellikle üretim işletmeleri için bir kadınla uygun olmadığını ya da bir kadından emir almanın kendileri için istenmeyen bir durum olduğunu düşünebilirler. Bu tutum kızın kişiliğinden bağımsız olsa da, çalışanların ona yaklaşımı ve onu lider olarak kabul etme motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Kadın yöneticilere karşı sempatinin beslendiği, olumlu tutum ise, kuşkusuz kızın yönetim devrinden sonra çalışanlar tarafından etkili lider olarak görülmesini sağlayacak en önemli avantajlardan bir olacaktır. Yukarıda belirtilen argüman doğrultusunda, araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

H_1: Çalışanların kadın yöneticilere karşı genel tutumları kızı etkili bir lider olarak görmelerini etkiler.

Kızın çalışanlar tarafından etkili bir lider olarak görülmesinde kızın işe ne kadar hâkim olduğu, diğer bir deyişle eğitimi ve tecrübesi de önemli rol oynayacaktır. Kirkpatrick ve Locke (1991) özellikle tecrübenin liderlik için gerekli teknik bilgi ve beceri oluşumundaki rolüne dikkat çekmişlerdir. Sharma (2004) da liderin çalışanlar tarafından kabul görmesi sürecinde en etkili aracın tecrübe olduğuna değinmiştir. Yapılan araştırmalarda tecrübenin sadece süre ile ölçülmesinin doğru olmadığı, bu süreçte elde edilen başarıların, farklı iş ve durumları deneyimleyebilmenin tecrübenin etkisini artırdığı belirtilmektedir. Bu nedenle, yönetimi devralacak neslin şirkette çalışmaya başlamadan önce farklı işlerde çalışmalarının onları tecrübe yönünden zenginleştireceği, çalışanlar nazarında da daha itibarlı algılanmalarını sağlayacağı ileri sürülmektedir (Cole, 1997; Curimbaba, 2002; Vera ve Dean, 2005). Söz konusu çalışmalar ışığında, araştırmanın ikinci hipotezinde yönetimi devralan kızın, süreç öncesinde sahip olduğu deneyimin, çalışanların onu etkili bir lider olarak görmelerine olumlu etki yapacağı ifade edilmiştir.

H_2: Kızın iş yaşamında tecrübe sahibi olması çalışanların onu etkili bir lider olarak görmelerini olumlu yönde etkiler.

Yönetim devrinin başarısı, kuşkusuz şirketin ömrü ve finansal başarısıyla ölçülebilir. Ancak, daha kısa vadede başarı ölçüm kriteri olarak, çalışan tutumlarından yararlanılabilir. Çalışanların geleceklerini şirkette görmeleri, kendilerini şirketle tanımlamaları, birlikte çalıştıkları yöneticiden duydukları memnuniyetten ve şirketin geleceği ile ilgili beklentilerinden etkilenir (Loi et al., 2012; Wasti, 2008). Diğer bir deyişle, yönetimi devralan kızdan duyulan

memnuniyet ve şirketin iyi yönetildiği, başarılı bir geleceği olacağı beklentisi, çalışan bağlılığını ve bunun sonucu olarak işte kalma niyetini olumlu yönde etkiler. Bu doğrultuda çalışmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H_3: Çalışanların kızı etkili bir lider olarak görmesi onların örgütsel bağlılıklarını ve işte kalma niyetlerini olumlu yönde etkiler.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ege Bölgesi'ndeki babadan kıza yönetim devri yapmış veya yapmakta olan şirketler oluşturmaktadır. Konuyu hem çalışan hem de yönetimi devralan kız açısından inceleyebilmek amacıyla söz konusu şirketlerde çalışanlardan ve kızdan ayrı ayrı veri toplanmıştır. Çalışanlara verilecek anket formunda, çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları Aycan vd. (2012) tarafından Türkiye'de geliştirilen 27 maddelik kadın yöneticilere karşı tutum ölçeği, çalışanların yönetimi devralan kızı etkili lider olarak benimseme dereceleri ise yöneticiden duyulan tatmin ölçeği (Liden ve Maslyn, 1998) ve örgütsel bağlılıkları Mayer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Kıza verilen formda ise iş tecrübesi, medeni durumu, eğitim gibi demografik değişkenler yer almaktadır. Veriler tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, faktör ve korelasyon analizleri kullanılarak analiz edilmiştir.

3. SONUÇ

Araştırma bulguları günümüzde sayıları giderek artan kadın yöneticilere, özelikle aile şirketlerinde, bakış açısının ortaya konması, babalarından yönetimi devralan kızların şirketi başarılı bir şekilde yönetmeleri için veri sağlaması bakımından önemlidir. Araştırma babadan kıza yönetim devrinde çalışanların örgütsel bağlılığını liderlik perspektifinden incelenerek, aile şirketleri yazınında ihmal edilen bir alana katkı yapılması amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

Acar, F.T. (2001), Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Istanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Istanbul.

Ankara Sanayi Odası (ASO), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Haziran 2005, www.aso.org.tr, Erişim tarihi: 02.12.2013.

Aycan Z., Bayazit M. ,Berkaman Y., ve Boratav H. B. (2012), "Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples", European Journal of Work and Organizational Psychology, 21(3), pp 425-455.

Cole, P. M. (1997), "Women in Family Business", Family Business Review, 10 (4), pp 353-372.

Curimbaba, F. (2002), "The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers", Family Business Review, 15(3), pp 239-252.

Dumas, C. (1989), "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family owned businesses", Family Business Review, 2(1), pp 31–46.

Dumas, C. (1992), "Integrating the Daughter into Family Business Management", Entrepreneurship Theory and Practice, June 1992, pp 41-55.

European Family Business, (EFB) (2012), Family Business Statistics, www.europeanfamilybusiness.eu Erişim tarihi: 18.12.2013.

Family Firm Institute, Inc. (FFI), Global Data Points, http://www.ffi.org/, Erişim tarihi: 13.12.2013.

Fitzgerald M.A. ve Muske G. (2002), "Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses", Family Business Review, 15(1), pp 1-16.

Gardiner M. Ve Tiggeman M. (1999), "Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, pp 301-315.

Gersick , K. E. (1990), "Editor's Notes", Family Business Review, 3(2), pp 119-120.

Handler, W. C. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", Family Business Review, 7(2), pp 133-157.

Kirkpatrick S. A. ve Edwin A. L. (1991), "Leadership: Do Traits Matter?", Academy of Management Executive, 5(2), pp 48-60.

Liden R.C. ve Maslyn J. M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Management, 24(1), pp 43-72.

Loi R., Lai J. Y. M., Lam L. W. (2012), "Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment", The Leadership Quarterly, 23, pp 466-475.

Rosenblatt P. C., de Mik L., Anderson R. M., ve Johnson P. A. (1985), The family in business, San Francisco: Jossey-Bass.

Sharma, P. (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", Family Business Review, 14 (1), pp 1-36.

Van Hoek, C. E. (2004), Attitudes Of Staff Towards Female Managers At A Tertiary Institution, Master's Thesis, Tshwane University of Technology, Pretoria.

Vera C. F. ve Dean M. A. (2005), "An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession", Family Business Review, 18(4), pp 321-345.

Wang, C.(2010), "Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature", Journal of Family and Economic Issues, 31 September 2010, pp 475-484.

Wasti, S.A. (2000), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık ÖlçeğininGeçerlik ve Güvenirlik Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, pp 401-410.

Wasti S. A. Ve Can Ö. (2008), "Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?", Journal of Vocational Behavior, 73, pp 404-413.

"PATRON ŞİRKETİ" ÖLÇEĞİ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Özgecan KOÇAK, Sabancı Üniversitesi, okocak@sabanciuniv.edu
S. Arzu WASTİ, Sabancı Üniversitesi, awasti@sabanciuniv.edu
Türkan YOSUN, Sabancı Üniversitesi, turkanyosun@sabanciuniv.edu
Çağla BOZER, Sabancı Üniversitesi, caglabozer@sabanciuniv.edu
Uzay DURAL, Sabancı Üniversitesi, uzaydural@sabanciuniv.edu

ÖZET

Halk arasında yaygın olarak kullanılan *patron şirketi* kavramı örgütlerin yönetimsel ve kültürel özelliklerine değinen önemli bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı, akademik yazında karşılığı olmayan bu ifadeyi kavramsal olarak netleştirmek ve bir örgütsel iklim ölçeği geliştirmektir. Yönetimde şeffaflık eksikliği, keyfiyet, kayırmacılık ve müdahalecilik unsurlarını kapsayan ifadelerden oluşan ölçeğin faktör yapısı ve içsel tutarlılığı incelenmiştir. Geliştirilen ölçeğin, komşu kavram ölçeklerinden ayrıştırıcı geçerliğini sınamak amacıyla ölçeğin, paternalizm, formalizasyon, mekanik ve organik örgütsel yapı ölçekleri ile ilişkileri irdelenmiştir. Ölçeğin, patron şirketliğine sebep olabilecek aile sahipliği, şirket büyüklüğü gibi değişkenlerle ve patron şirketliğinden etkilenebilecek örgüte duyulan güven ve örgütle ilgili süreç adaleti algılarıyla da ilişkileri incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, patron şirketleri, örgütsel iklim, ölçek geliştirme

1. ARAŞTIRMA SORUSU VE HEDEFLENEN KATKI

Halk arasında, özellikle çalışan nüfus tarafından yaygın olarak kullanılan *patron şirketi* kavramı örgütlerin yönetimsel ve kültürel özelliklerine değinen önemli bir kavramdır. Genel kullanımda yöneticilerin keyfi davranışlarına, kural ve prosedürlere sadık olmamalarına, yetki devretmeyerek astlarına müdahale etmelerine ve astlarının kararlarını sorgulamalarına işaret eder. Bu kavrama karşıt olarak ise halk arasında *kurumsal şirket* kavramı kullanılmaktadır. Bu iki kavramın yaygın tanınırlığı ve kullanımı ülkemizdeki şirketler arasındaki yönetim farklılıklarını anlamak açısından önemli olduklarını düşündürmektedir. Ancak mevcut yazın bu kavramları tanımlamamış ve ölçülmeleri için bir yöntem geliştirmemiştir. Bu çalışmanın amacı patron şirketi kavramını netleştirmek, kavramın anket ile değerlendirilebilmesi için bir ölçek geliştirmek, ölçeğin komşu kavramların ölçeklerinden ayrıştığını göstermek ve ölçeğin bazı bağımlı değişkenlerle ilişkisini sınamaktır.

1.1. Patron Şirketliği ve Komşu Kavramlar

Patron şirketi kavramı örgütlerin yönetimsel özelliklerine dair algıları tanımlayan bir örgütsel iklim tipi olarak düşünülebilir. Biz kavramı tanımlarken ve ölçeği geliştirirken patron şirketi olarak adlandırılabilecek örgütlerin dört özelliği üzerinde duruyoruz: yönetimde şeffaflık eksikliği, keyfiyet, kayırmacılık ve müdahalecilik. Yönetimde şeffaflık eksikliği çalışanların üst yönetimin karar mekanizmaları ve bunların işleyişi ve buna paralel olarak örgütün finansal durumu ve geleceği hakkında kendilerini bilgili hissetmemelerini kapsamaktadır. Keyfiyet kavramı ile şirketlerin prosedürleri, kuralları ve iş tanımları olsun olmasın, çalışanların sorumlulukları, kendilerinden beklenenler ve şirket içi uygulamalar konusunda bir tutarlılık veya belirlilik olmaması kastedilmektedir. Kayırmacılık ise gerek işe alımlarda, gerekse örgüt içi yükselmelerde performans değerlendirmelerinden çok kişisel ilişkilerin ve yakınlığın ön plana çıktığı durumları betimler. Son olarak müdahalecilik ile kastedilen kişilerin uzmanlık alanlarına ya da örgüt içi seviyelerine bakılmaksızın kararların üst yönetime danışılmadan alınamadığı, alınabilse bile değiştirilebildiği ve irili ufaklı çoğu kararda üst yönetim tarafından son sözün söylendiği yönetim şeklidir. Patron şirketliği aile sahipliğinden, yönetişim özelliklerinden (yönetim kurulu üyelerinin hisse sahipliği, aile üyeliği, bağımsızlığı gibi), örgüt yapısından, yöneticilerin astları ile kurdukları şahsi ilişkilerden ve şirket

büyüklüğünden farklı olduğu için ve şirket içi tutum ve davranışlara bunlardan farklı etkileri olabileceğinden ayrıca ölçülmesi gerekir.

Patron şirketliği ve aile işletmeleri. Patron şirketi kavramı akademik yazında kullanıldığında genellikle tek sahipli şirketleri betimlemek için kullanılmakta, sahiplik ikinci kuşağa geçtiğinde aile şirketi vasfını aldığı söylenmektedir (Alayoğlu, 2003).Bu çalışmalarda patron şirketinin tanımı konusunda bir eksiklik olmasının yanı sıra, aile işletmelerini patron şirketlerinden ayrıştıran özellikler konusunda da mutabakat olmadığı görülmektedir.

Aile işletmeleri sahipliklerinin büyük oranda tek bir aile içinde yoğunlaştığı işletmelerdir. Yönetişim yazınındaki görgül çalışmalar aile şirketi sınıflandırmasını hisse sahipliği oranlarını ve ailenin yönetim kurulu üzerindeki kontrolünü hesaplayarak yapmaktadırlar. Bu kritere göre aile işletmeleri ülkemizde kayıtlı firmaların yaklaşık %95'ini (Kırım, 2001), İstanbul Borsasında işlem gören firmaların ise yaklaşık % 75'ini teşkil etmektedirler (Yurtoğlu, 2000).

Yönetişim yazınında aile işletmelerinin diğer şirketlerden yönetimsel farkları ve bu şirketlerin avantaj sahibi olduğu konular son zamanlarda ilgi görmektedir (Carney, 2005, Dyer ve Whetten, 2006). Bu alandaki çalışmalar aile işletmelerinin sadece sahiplik kriteri ile değil, yönetimsel bazı özellikleri de göz önünde bulundurularak ölçülmesini önermişlerdir (Chua vd., 1999). Sıkça kullanılan bir ölçek Astrachan ve arkadaşları (2002) tarafından oluşturulan ve ardından Klein ve arkadaşları tarafından (2005) da onaylanan A-GDK[6] (Aile-güç, deneyim, kültür) ölçeğidir. Bu ölçek; güç, deneyim ve kültür alt boyutlarından oluşmakta ve aile işletmelerinin sahiplerine ve ortaklarına uygulanmaktadır. Frank ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan bir yazın tarama çalışmasında da, A-GDK ölçeği süregelen kuşaklar arası geçişleri de kapsayacak şekilde aile tesirini ölçen çok boyutlu bir ölçek olarak tanımlanmış, bu konuda en sık kullanılan ve genel kabul gören araç olarak tanınmıştır. Ayrancı ve Semercioöz (2010) ise yaptıkları çalışmada ölçeğin İstanbul ili içinde yer alan örneklemlerine uymadığı sonucuna varmışlardır. Biz, şirketlerin sahiplik ve yönetişim özelliklerinin şirkette sergilenen yönetim tarzlarını ve dolayısıyla patron şirketliği derecesini etkileyebileceğini, ancak bunların ayrı kavramlar olduğunu öneriyoruz.

Patron şirketliği ve paternalizm. Patron şirketi kavramına komşu bir diğer kavram paternalizm kavramıdır. Psikometrik özellikleri tartışmalı olmakla birlikte yazında paternalizm ölçekleri mevcuttur (Aycan vd., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006). Bu ölçeklerde ön plana çıkan özellikler yardımseverlik ve erdem gibi liderlik özellikleridir. Patron şirketi kavramı ise yönetici-çalışan arasındaki kişisel ilişkileri değil, yöneticilerin iş yönetiş tarzlarını kapsamaktadır. Ayrıca, patron şirketi özellikleri sadece şirket sahiplerinin veya üst yöneticilerinin davranışlarında değil aynı zamanda diğer üst-ast ilişkilerinde de kendini gösterir.

Patron şirketliği ve örgütsel yapı. Patron şirketliğinin temel unsurları olarak tanımladığımız şeffaflık eksikliği, keyfiyet, kayırmacılık ve müdahalecilik şirketlerin bürokratik olmaması, formel prosedürlere (Oldham ve Hackman, 1981) sahip olmamaları, ya da organik yapılara (Covin ve Slevin, 1988) sahip olmaları ile karıştırılabilir. Biz patron şirketliğinin formel yapıların olduğu örgütsel ortamlarda dahi var olabileceğini, dolayısıyla bu kavramların ayrıştırılabileceğini savunuyoruz.

[6] F-PEC scale

1.2. Patron Şirketliğinin Etkileri

Yönetimde şeffaflık eksikliği, keyfiyet, kayırmacılık ve müdahalecilik olarak tanımladığımız patron şirketliğinin örgütlerde adalet ve güven algılarını olumsuz etkileyeceğini öngörüyoruz.

Patron şirketliği ve örgütsel adalet algısı. Örgütsel adalet, çalışanlara sağlanan sonuçların ne kadar adil dağıtıldığını (dağıtım adaleti) ve örgütsel süreçlerin ne kadar şeffaf, tutarlı, açık ve etik ilkeler ışığında yönetildiğini (süreç adaleti) içerir (Cropanzano vd., 2001). Çalışanların süreçlerle ilgili kararlara katılamadığı ve düşüncelerini dillendiremediği durumlarda da süreç adaleti algılarının düştüğü bilinmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel iklimlerini patron şirketi nitelikleriyle tanımlamaları adalet duygularını olumsuz yordayabilir. Belirli bir kurala ve prosedüre bağlı kalmayan, keyfi ve kayırmacı yönetici davranışları, şeffaf olmayan ve çalışanların sorumluluk alanlarına müdahale eden karar süreçleri örgüte duyulan adalet duygusunu olumsuz etkileyebilir.

Patron şirketliği ve üst yönetime güven. Mayer ve arkadaşlarına (1995) göre örgütsel güvenilirlik üç boyuttan oluşmaktadır: yetenek, iyi niyet/korumacılık ve dürüstlük. Üst yönetimin örgüt sonuçlarını ve süreçlerini etkileyen becerileri ve yetkinlikleri ile çalışanların iyilik hallerini düşündüğünü gösteren davranışlarına duyulan güveni içerir. Ayrıca, çalışanların üst yönetim davranışlarını ve sözlerini ne kadar tutarlı, dürüst ve prensipli algıladıkları da güvenirliği belirler. Bu bağlamda, patron şirketliğinin olası sonuçlarından biri üst yönetimin güvenilirliğinin yetersiz görülmesi olabilir (Mayer ve Davis, 1999).

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Patron şirketi ölçeği geliştirme prosedürü

Ölçek maddelerinin geliştirilmesi. Ölçek ifadelerin geliştirilmesi için, yazında yeterli teorik dayanak olmaması sebebi ile tümevarımsal bir yöntem kullandık. Çalışanlar ve şirket sahipleri ile yapılan bire-bir mülakatlar aracılığıyla patron şirketi kavramının içeriğini ve komşu kavramlarla nasıl ayrıştığını inceledik. Bunun yanında, internet üzerinde bilgi paylaşımı yapılan sosyal içerikli sitelerde ilgili terimleri içeren sayfalarda içerik analizi yaptık. Bu içerik incelemeleri ışığında patron şirketini yansıtan 62 ifade derledik.

İfadelerinin patron şirketi kavramını ne kadar iyi yansıttığını sınamak için *wiki anketi*[7] ile ifadeleri oylamaya açtık (Salganik ve Levy, 2012). Wiki ankete yüklenen tüm ifadelerden rastgele ikisi katılımcıların oyuna sunulur. Kişiler patron şirketini en iyi yansıtan ifadeyi seçer. Hemen ardından başka ikili ifade setleri rastgele gelir. Bu şekilde bir katılımcı için anketin ifadeleri arasında patron şirketi tanımlamak adına bir tercih sıralaması yapması istenir. Bu anket programının en yararlı noktalarından birisi, patron şirketini yansıttığını düşündükleri yeni ifadeleri katılımcıların da istedikleri sayıda yazabilmeleridir. Bu şekilde hem katılımcıların bizim oluşturduğumuz ifade setini değerlendirmelerini sağladık, hem de kendi kelimeleri ve anlayışları ile patron şirketi hakkında ifadeler yaratmalarına olanak verdik.

Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan beyaz yakalı tam zamanlı çalışanlardan toplam 4,962 yanıt elde ettik. Ankete katılanların patron şirketi kavramına en çok yakıştırdığı ifadelerden, en az yakıştırdığına doğru olmak üzere tüm ifadeleri sıraladık. *'Çalışanların görev ve sorumlulukları tam belli değildir, patronun isteğine göre kağıt üzerinde sorumluluğunuz olmayan işler de yapılabilir*', '*Şirket sahibi / sahipleri farklı görüşleri dinlese dahi son söz onların aldığı karardır*' gibi cümlelerin ilk sıralarda yer almıştır. Anketteki, paternalizm kavramı

[7] www.allourideas.com

içine dahil olabilecek *'Çalışanlar aile gibidir*' gibi cümleler ise sıralamada sonlarda yer almıştır. Bu da patron şirketi ve paternalizm kavramlarının ayrıştırılabilir olduğunu bize teyit etmiştir. Wiki ankette ifadelerin sıralamasına göre en az %50 seferde patron şirketi ifadesi olarak seçilen cümleleri ele aldık. Bunları, patron şirketinin dört özelliğini kapsayacak şekilde yeniden düzenledik. Bu şekilde, 23 maddelik bir patron şirketi ölçeği elde ettik.

Ölçeğin geçerlemesi. Ölçeğin faktör analizinin yapılması ve geçerlik-güvenirliğinin sınanması amacıyla ikinci bir anket çalışması yaptık. Mümkün olduğunca farklı sektörden, farklı büyüklükte ve yapıdaki şirketlerden beyaz yakalı tam zamanlı çalışana ve yöneticilere anketimize katılmaları için elektronik posta gönderdik ve 80 katılımcıdan yanıt aldık. Katılımcılarla ve çalıştıkları şirketlerle ilgili bilgiler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Örneklem özellikleri (N=80)

	Ortalama	Standart sapma
Cinsiyet: Erkek	%44	
Toplam iş deneyimi (yıl)	14,31	5,33
Kurumdaki iş deneyimi (yıl)	6,59	5,48
Genel müdür ile arasındaki kademe sayısı	1,49	1,38
Şirket büyüklüğü: 1-50 çalışan	%23	
Şirket büyüklüğü: 50-500 çalışan	%31	
Şirket büyüklüğü: 500'den fazla çalışan	%46	
Tek sahipli şirket	%21	
Aile şirketi	% 9	
Holding şirketi	%28	
Tamamen yerli sermayeli şirket	%40	

2.2. Ölçüm araçları

Ankette patron şirketi ölçeğinin yanı sıra patron şirketi kavramının, yazındaki benzer kavramlardan ne düzeyde ayrıştığını sınamak için ayrıca paternalizm (Aycan ve diğerleri, 2000), mekanik/organik örgütsel yapı (Covin ve Slevin, 1988) ve formalizasyon (Oldham ve Hackman, 1981) ölçeklerini dahil ettik. Patron şirketliğinin yordama geçerliğini sınamak için süreç ve dağıtım adaleti(Colquitt, 2001) ile örgütsel güven algısı (Mayer vd., 1995) ölçeklerini de ankete ekledik. Bunlara ek olarak katılımcıların cinsiyet gibi demografik bilgileri ile çalıştıkları şirketlerin sahiplik yapıları, büyüklükleri, sektörleri v.b. ile ilgili sorular da sorduk.

Patron şirketi ölçeği. Bu çalışmada geliştirilen ölçek toplam 23 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her ifadeyi 1 ("Hiç katılmıyorum".) ile 5 ("Tamamen katılıyorum") arasında değişen 5'li Likert tipi yanıt ölçeği ile değerlendirmelerini istedik. Ölçeğin psikometrik özellikleri bulgularda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Paternalizm ölçeği. Aycan ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçeğin, üç alt boyutu vardır: 1) iş yerinde aile ortamı (dört madde; örneğin, "*Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi önem verir*."), 2) çalışanların iş dışı alanlarına müdahil olma (üç madde; örneğin, "*Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır*.") ve 3) sadakat ve hürmet beklentisi (üç madde; örneğin, "*Çalışanlarda sadakata, performanslarından daha önem verir*."). Her madde 6'lı Likert tipi yanıt ölçeği (1: "Hiç katılmıyorum"; 6: "Tamamen katılıyorum") ile değerlendirilmektedir. Tek bir faktöre yüklenen içsel tutarlılığı yüksek olup (α = .911) yüksek puanlar yüksek düzeyde paternalizm algısı göstermektedir.

Mekanik/organik örgütsel yapı. Covin ve Slevin (1988) tarafından Khandwalla'nın (1977) örgüt tasarımı ölçeğinden yararlanarak hazırlanan bu beş maddeli ölçek örgütün mekanik veya organik yapı özelliğinin ne düzeyde olduğunu göstermeyi amaçlar (α = .874). İfadeler 7'li anlamsal farklılıklar ölçeği (*semantic differential scale*) ile değerlendirilir (1: "Sol sütundaki ifadeyi en iyi yansıtır"; 7: "Sağ sütundaki ifadeyi en iyi yansıtır"). Yani, her mekanik ifadenin (örn., "*Ayrıntılı kontrol sistemleri kullanılarak çoğu işler sıkı ve resmi bir şekilde kontrol edilir*.") yanındaki ölçeğin diğer ucunda organik ifade (örn., "*İşlerin yapılmasında ağırlıklı olarak örgütsel şema ile belirlenmiş iletişim kanallarına dayanmayan, esnek bir kontrol sistemi vardır*.") yer almaktadır.

Formalizasyon. Oldham ve Hackman (1981) tarafından geliştirilen bu ölçekte 5 ifade vardır (örneğin, "*Şirketimizin çok sayıda yazılı kuralı ve prosedürü vardır*."). Her ifade 5'li Likert ölçeği (1:'Hiç katılmıyorum; 5:"Tamamen katılıyorum") ile değerlendirilir (α = .849). Yüksek puanlar cevaplayıcının algıladığı formalizasyon düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

Süreç ve dağıtım adaleti ölçekleri. Patron şirketinin süreç ve dağıtım adaletini etkileyebileceğini düşünerek Colquitt (2001) örgütsel adalet ölçeğinin süreç ve dağıtım adaleti alt ölçekleri ankete eklenmiştir. Süreç adaleti alt ölçeği 7 maddeden (α = .897) ve dağıtım adaleti alt ölçeği ise 4 maddeden oluşur (α = .930). Maddeler yine 5'li Likert tipi yanıt ölçeği ile değerlendirilir. Yüksek puanlar süreç ve dağıtım adaleti algısının yüksek olduğunu gösterir.

Üst yönetimin güvenilirliği. Çalışanların üst yönetimin güvenilirliğine dair algısı, Mayer ve Davis'in (1999) güvenilirlik ölçeği ile değerlendirilmiştir. Türkçeye Wasti ve arkadaşları (2007) tarafından uyarlanan ölçek, güvenilirliğin yetenek (α = .919), iyi niyet (α = .940) ve dürüstlük (α = .928) boyutlarını ölçmeyi hedefler ve maddeler 7'li Likert tipi yanıt ölçeği 1:'Hiç katılmıyorum; 7:"Tamamen katılıyorum") ile değerlendirilir. Faktör analizinde tek bir faktöre yüklenen üç boyut tek bir ölçek olarak kullanılmıştır (α = .970). Yüksek puanlar üst yönetimin güvenilirliğinin yüksek algılandığını gösterir.

2.3. İstatistiksel analiz

Ölçeğin faktör yapısı ve iç tutarlılığı. Patron şirketi ölçeğini ilk aşamada keşifsel faktör analizi ile inceledik. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach alfa hesapladık.

Ayrıştırıcı geçerlik analizleri. Patron şirketi ölçeğinin paternalizm, formalizasyon, ve mekanik/organik örgütsel yapı ölçeklerinden ayrılıp ayrılmadığını incelemek istedik. Elimizdeki veriler doğrulayıcı faktör analizi kullanacak kadar çok olmadığı için, bu pilot çalışmada, farklı ölçekleri Patron şirketi maddelerimiz ile birlikte keşifsel faktör analizine sokarak ilerledik.

Yordayıcı geçerlik analizleri. Patron şirketi ölçeğinin örgütsel adalet ve üst yönetime güveni ne kadar yordadığını incelemek istedik. Bu amaçla, çeşitli kontrol değişkenlerini de dahil ederek ölçekler arası ilişkileri regresyon analizi ile sınadık.

3. BULGULAR

3.1. Patron şirketi ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı

Patron şirketinin faktör yapısını incelemek için Keşifsel Faktör Analizi (Eksen Döndürme Analizi, Direkt Oblimin rotasyonu) yaptık. Analiz sonucunda maddelerin faktör yüklerini incelediğimizde, faktör yükleri düşük olan 4 maddeyi kademeli olarak çıkardık. Son basamakta yaptığımız keşifsel faktör analizi öngörülenden farklı olarak üçlü bir faktör yapısını destekledi (bkz., Tablo 2). İlk faktör, üst yönetimin kayırmacılık dahil keyfi davranış ve kararlarını içeren 7 maddeden oluşmaktadır. "Keyfiyet" olarak isimlendirilen bu faktörün iç tutarlılığı 0.87 düzeyindedir. İkinci faktör, üst yönetimin şirketteki gündelik işleyişe ve işin uzmanlarına karışmalarını içeren 3 maddeyi kapsamaktadır. "Karışma" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün

de iç tutarlılığı 0.81'dir. Üçüncü faktör, şirketteki süreçlerin şeffaflığı ve bilgilendirme ile ilgilidir ve bu faktöre "Şeffafsızlık" ismi verilmiştir. Faktöre 4 madde yüklenmiş olup iç tutarlılığı 0.77'dür (Bkz. Tablo 3).

Tablo 2. Patron Şirketi Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör1	Faktör2	Faktör3
keyf2	Çalışanların yaptığı işler ile ilgili prosedürler olsun olmasın, uygulamalar keyfidir.	**0.88**		
keyf5	Çalışanların gözünde üst yönetimin aldığı kararlar tutarlı değildir.	**0.67**		
şeff3	Çalışanlar için üst yönetimin işleyişi şeffaf değildir.	0.63		**0.34**
kayır1	Çalışanlar içinde, üst yönetimin kolladığı kişiler vardır.	**0.62**		
kayır3	Çalışanların yönetim kademelerine yükselmesinde yetkinliklerinden çok üst yönetimin yakını olmaları belirleyicidir.	**0.62**		
kayır4	Çalışanların işe alınmalarında yetkinliklerinden çok üst yönetimin yakını olmaları belirleyicidir.	**0.62**		
keyf3	Çalışanların uyması gereken kurallar üst yönetim tarafından sıklıkla değiştirilir.	**0.53**		
kayır2	Çalışanların maaş artışı ve terfisi gibi konular üst yönetim ile kurdukları kişisel ilişkilerle belirlenir.	**0.51**	-0.32	
müdahil5	Çalışanların uzmanlık alanına giren işlerde aldıkları kararlara üst yönetim tarafından müdahale edilir.		**-0.85**	
müdahil1	Arada başka yönetim kademeleri olsa dahi, çalışanlar üst kademeye direkt hesap vermek zorunda kalabilir.		**-0.77**	
müdahil4	Çalışanların sorumluluk alanlarına üst yonetim tarafından müdahale edilir.		**-0.4**	0.35
şeff2	Çalışanlar şirketin finansal durumu gibi konularda yeterince bilgilendirilmezler.			**0.63**
şeff1	Çalışanlar şirketin geleceği ile ilgili alınan kararlarda yeterince bilgilendirilmezler.			**0.49**
şeff4	Çalışanlar için insan kaynakları uygulamaları şeffaf değildir.		0.32	**0.43**

Not: .30'dan fazla olan faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 3.Ölçeğin boyutları ve iç tutarlılıkları

	Madde sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama madde kovaryansı
Keyfiyet	7	0,87	0,85
Karışma	3	0,81	0,82
Şeffafsızlık	4	0,77	0,83

3.2. Ölçeğin komşu kavramlarla ayrıştırıcı geçerliği

Patron şirketi ölçeğinin boyutlarının komşu kavramlarla ne düzeyde ayrıştığına bakmak için yaptığımız faktör analizleri ölçeğin boyutlarının formalizasyon ve paternalizm ölçeklerinin maddeleri ile oldukça ayrıştığını göstermektedir. Patron şirketi ölçeğinin keyfiyet ve karışma boyutları ise organik örgütsel yapı ile ayrışmaktadır. Tablo 4 patron şirketi ölçeğinin boyutlarının komşu kavramlar, yordalayıcı geçerlik analizinde bağımlı değişken olarak kullandığımız adalet ve güvenilirlik algıları, ve bazı kontrol değişkenleri ile korelasyonlarını sunmaktadır.

Tablo 4. Korelasyon Tablosu (N=80)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Patron şirketliği: keyfiyet	1,00										
2	Patron şirketliği: karışma	0,66*	1,00									
3	Patron şirketliği: şeffafsızlık	0,69*	0,59*	1,00								
4	Paternalizm	-0,24*	-0,08	-0,36*	1,00							
5	Formalizasyon	-0,26*	-0,33*	-0,33*	-0,08	1,00						
6	Süreç adaleti	-0,68*	-0,37*	-0,49*	0,40*	0,16	1,00					
7	Dağıtım Adaleti	-0,45*	-0,39*	-0,44*	0,40*	0,24*	0,67*	1,00				
8	Üst Yönetimin Güvenilirliği	-0,63*	-0,43*	-0,54*	0,63*	0,05	0,76*	0,62*	1,00			
9	Tek sahipli şirket	0,02	-0,02	0,05	0,03	-0,04	-0,10	-0,04	0.04	1,00		
10	Tamamen yerli sermayeli şirket	0,12	0,07	0,14	0,24*	-0,51*	-0,07	0,00	0.06	0,04	1,00	

11	Şirket büyüklüğü: 500'den fazla çalışan	-0,20	-0,36*	-0,21	-0,20	0,57*	-0,04	-0,01	-0,06	-0,15	-0,45*	1,00
12	Şirketteki iş tecrübesi	0,02	-0,06	0,04	-0,21	0,37*	-0,09	-0,13	-0,14	0,07	-0,16	0,41*

*0.05 seviyesinde (2-kuyruklu) anlamlı.

3.3. Ölçeğin adalet ve güven ile yordayıcı geçerliği

Patron şirketi ölçeğinin faktör yapısını, iç tutarlılığını, ve komşu kavramlarla ayrıştırıcı geçerliğini göz önünde tutarak yordayıcı geçerlik analizlerimizde keyfiyet, karışma, ve şeffafsızlık boyutlarını kullandık. Patron şirketliğinin adalet ve güven algıları ile ilişkisini incelemek için regresyon analizleri kullandık. Tablo 3'te süreç adaleti, dağıtım adaleti, ve üst yönetimin güvenilirliği ölçeklerini kullanarak ölçülen bağımlı değişkenlerin patron şirketi boyutları ve kontrol değişkenleri üzerine yordanması sonucu elde ettiğimiz kestirimleri sunuyoruz.

Patron şirketi ölçeğinin komşu kavramlar olan paternalizm ve formalizasyondan ayrı bir etkisi olup olmadığını görebilmek için bu iki ölçeği de kontrol değişkeni olarak analizlerimize ekledik. Adalet ve güven algılarını etkileyebilecek ve patron şirketliği ile ilişkili olabilecek bazı değişkenleri (sermaye yapısı, şirket büyüklüğü, ve araştırmaya katılan kişinin şirketteki tecrübesini) de kontrol değişkeni olarak kullandık.

Tablo 5'te patron şirketliğinin keyfiyet boyutunun süreç adaleti ve üst yönetimin güvenilirliği algıları ile istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğunu görüyoruz. Keyfiyetin dağıtım adaleti ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisi yoktur. Patron şirketliğinin diğer iki boyutu da ne adalet algısı ile ne de güvenilirlik algısı ile ilişkili değildir.

Kontrol değişkenlerimizden formalizasyonun dağıtım adaleti algısı ile pozitif bir ilişkisi, paternalizmin ise süreç adaleti, dağıtım adaleti, ve üst yönetimin güvenilirliği algıları ile pozitif ilişkileri vardır.

Tablo 5.Yordayıcı geçerlik analizleri (Standart beta katsayıları (t), N=80)

	Süreç Adaleti	Dağıtım Adaleti	Üst Yönetimin Güvenilirliği
Patron şirketliği: keyfiyet	-0,67*	-0,19	-0,43*
	(-5,49)	(-1,28)	(-3,93)
Patron şirketliği: karışma	0,01	-0,21	-0,15
	(0,06)	(-1,47)	(-1,39)
Patron şirketliği: şeffafsızlık	0,06	-0,02	-0,01
	(0,51)	(-0,17)	(-0,10)
Formalizasyon	0,09	0,30*	-0,06
	(0,79)	(2,28)	(-0,59)
Paternalizm	0,25*	0,29*	0,50*
	(2,74)	(2,60)	(6,03)
Tek sahipli şirket	-0,13	-0,06	0,01
	(-1,57)	(-0,60)	(0,17)
Tamamen yerli sermayeli şirket	-0,11	0,20	-0,07
	(-1.13)	(0,17)	(-0,75)
Şirket büyüklüğü: 500'den fazla çalışan	-0,24*	-0,21*	-0,10
	(-2,16)	(-1,56)	(-1,04)
Şirketteki iş tecrübesi	0,03	-0,09	0,02
	(0,37)	(-0,82)	(0,30)
F(8, 71)	10,06	4,75	14,48
R^2	0,56	0,38	0,65

** p<0,05*

4. Tartışma

Bu çalışmada patron şirketi ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerlik-güvenirlik sınamasının yapılmasını amaçladık. Pilot niteliğindeki bu ilk verisetimizde beyaz yakalı çalışanlardan topladığımız veriler üzerinden analizler yaptık. Faktör analiz sonuçları, patron şirketi ölçeğinin üç temel boyutu olduğunu gösterdi: 1) keyfiyet, 2) karışma ve 3) şeffafsızlık. Bu boyutlar formalizasyon ve paternalizm gibi yakın kavramlardan ayrıştı. Son olarak da özellikle keyfiyet boyutunun yordayıcı geçerliği ortaya çıktı.

Sadece 80 kişilik bir örneklemle yapılan bu ilk sınama her ne kadar destekleyici ise de gerek öngörülen dörtlü yapının desteklenmemesi, gerek bazı madde kayıpları ve bazı ifadelerin birden fazla faktöre yükleniyor olması ölçeğin hem teorik hem görgül olarak gözden geçirilip geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bundan sonraki çalışmalarımız bu konulara eğilerek nihai ölçeği ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

KAYNAKÇA

Alayoğlu, N. (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, İstanbul.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., ve Smyrnios, K. X. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", Family Business Review, 15(1), pp 45-58.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve ark. (2000), "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison", Applied Psychology: An International Review, 49, pp 192-221.

Ayrancı, E. Ve Semercioöz, F. (2010), "Family-power, experience, culture scale and a research about the relationship between family influence and top managers view about managers who are family members in the family businesses", Journal of the School of Business Administration, Istanbul University, 39(2), pp 335-358.

Carney, M. (2005), "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms" Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), pp 249-265.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., ve Sharma, P. (1999), "Defining the family business by behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, 23, pp 19-40.

Colquitt, J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), pp 386.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style," Journal of Management Studies, 25(3), pp 217-234.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., ve Rupp, D. E. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice." Journal of Vocational Behavior, *58*(2), pp 164-209.

Dyer, W. G. ve Whetten, D. A. (2006), "Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500", Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), pp 785-802.

Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. Ve Suchy, D. (2010), "The concept of "Familiness": Literature review and systems theory-based reflections", Journal of Family Business Strategy, 1(3), pp 119-130.

Khandwalla, P. N. (1977). The Design of Organizations (Vol. 260), Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Kırım, A. (2001), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Klein, S. B., Astrachan, J. H.veSmyrnios, K. X. (2005),"The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory", Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), pp 321-339.

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), pp 123-36.

Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Review, *20*(3), pp 709-734.

Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1981), "Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks", Administrative Science Quarterly, 26(1)

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(2), pp 264-279.

Salganik, M. J. ve Levy, K. E. (2012), "Wikisurveys: Open and quantifiable social data collection", arXivpreprint arXiv:1202.0500.

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", The Leadership Quarterly, *18*(5), pp 477-489.

Yurtoğlu, B. B. (2000), "Ownership control and performance of Turkish listed firms", Empirica, 27(2), pp 193-222.

AİLE İŞLETMELERİ KURUCULARININ VE DEĞERLERİNİN AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRABZON ÖRNEĞİ

Nihan BİRİNCİOĞLU, Karadeniz Teknik Üniversitesi, nihan.aydin@ktu.edu.tr
Taner ACUNER, Karadeniz Teknik Üniversitesi, tacuner@ktu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, kurucuların ve aile-iş değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı, en az 3. kuşağa geçmiş 10 aile işletmesi ile yarı yapılandırılmış sorular yardımıyla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucu, Trabzon'daki aile işletmeleri kurucularının çevresi tarafından sevilmek sayılmak, güvenilirlik, doğruluk dürüstlük, ileri görüşlülük, girişimcilik, mücadelecilik, toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılık gibi ortak kişisel özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Aynı zamanda Trabzon'daki aile işletmelerinin benimsediği değerler ise aile değerleri ve iş değerleri olmak üzere iki farklı kısımda ele alınmıştır. Aile değerleri olarak ataerkil yapı ve adaletli aile yapısı öne çıkarken; iş değerleri olarak güven, yenilikçilik, problem çözme yeteneği, iş odaklılık ve müşteri odaklılık ortak özellik olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurucular, Değerler, Aile İşletmelerinde Süreklilik

1. GİRİŞ

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de işletmelerin büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. KOBİ'lerin büyük bir kısmını ise aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı % 98,8 iken, bu işletmelerin % 95'i aile işletmesidir. Farklı ülkelerde de bu oranlar Türkiye'de olduğu gibi yüksektir (Güney, 2007: 105). Ancak, aile işletmelerinde nesilden nesile geçerek faaliyetlerine devam eden işletmelerin sayısı giderek azalmaktadır. Tüm dünyada ikinci kuşağa devredebilen işletmeler birinci kuşak işletmelerin % 30'u civarlarındayken, ikinci kuşaktan sonraki kuşaklara geçişte bu oran % 5-15'lere kadar gerilemektedir (Beckhard & Dyer, 1983; Perrenoud, 2012). Ancak, aile işletmelerinin devir oranlarının artırılması sadece kendileri için değil, ülke ekonomileri için de önem arz etmektedir. Çünkü aile işletmelerinin toplam işletmeler içinde sahip olduğu ağırlıklı pay, onların istihdam yaratması dolayısıyla ülke ekonomilerini kalkındırması açısından dikkat çeken bir durumdur.

Bir aile işletmesinin kuruluş sürecinde kuşkusuz en önemli etken kurucunun kendisidir. O halde, zor şartlarda kurdukları aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak görevi de kurucularındır. Sonraki kuşaklar tarafından rol model alınan kurucuların kişisel özellikleri ve o aile işletmesinin kuruluş aşamasında temellerini attıkları aile işletmesi değerleri, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde etkili elemanlardır.

Bu çalışmada da kurucuların kişisel özelliklerinin ve aile işletmelerinin temel değerlerinin neler olduğu, bunların aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinde etkili olup olmadıkları ve Trabzon ili kapsamında hangi ortak değerler altında toplanabildikleri araştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile işletmeleri sosyal yapıları gereği kendilerine özgü çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Sahip olduğu dezavantajları avantaja çevirebilen aile işletmeleri rekabet güçlerini artırarak varlıklarını devam ettirmektedirler. Bu noktadan hareketle, temelinde kurucuların ve aile-iş değerlerinin bulunduğu rol çatışması ve devretme sorunu gibi dezavantaj olarak görünen bir takım özelliklerin (Ateş, 2003: 17-19) doğru yönetildiğinde avantaja çevrilebileceği

düşünülmektedir. O halde, dezavantaj gibi görünen söz konusu sorunların temel nedenlerine değinmekte yarar vardır.

Aile işletmelerinde süreklilik sorunsalının önemli alt başlıklarından birisi kurucular, bir diğeri ise değerlerdir. Girişimci ruhu taşıyan kurucular aile işletmelerini kurar ve sürekliliği için de sorumluluk üstlenirler (Poza, 2010: 49-50). Diğer bir yandan, aile işletmelerinin duygusal kimliği sebebiyle, değerler de aile-iş sistemlerinin etkileşiminde önem kazanırlar. Çünkü aile işletmelerinde, aile ve işletme arasındaki yakın ilişki aile değerlerinin zaman içerisinde giderek daha fazla şekilde aile işletmesine yansımasına neden olmaktadır (Gersick vd., 1997). Ayrıca, aile işletmelerinde kontrol yetkisinin ağırlıklı olarak kurucu da olması, sahip olduğu değerleri işletmeye yansıtmasına zemin oluşturmaktadır (Aronoff ve Ward, 2011).

Eğer aile işletmelerinin kurucuları, işletmenin şekillenmesinde doğru rol oynar ve değerlerin sonraki nesillere aktarımında aracılık yaparlarsa yukarıda bahsedilen sorunların çözülebileceği düşünülmektedir.

Literatürde aile işletmeleri ile ilgili iki önemli teori dikkat çekmektedir. Bunlardan birisi "Aile Sistem Teorisi", diğeri ise "Üç Daire Modeli" dir. Aile Sistem Teorisi, aile işletmelerinde aslında birbirine zıt iki kavramın, bir diğer ifadeyle, aile gibi manevi kökenli bir sistem ile maddi kökenli iş sisteminin bir araya gelmesini ele almaktadır (Hollander ve Elman, 1988; Whiteside ve Brown, 1991). Tagiuri ve Davis tarafından 1980'li yılların sonuna doğru geliştirilen Üç Daire Modeli (Gersick vd., 1997) ise, aile işletmelerinde aile, işletme ve mülkiyet olmak üzere üç farklı grup olduğunu ifade etmektedir. Her iki modelde de, aile işletmesi çatısı altında farklı sistemlerin/grupların kesişmesi söz konusudur. Aynı kişiler farklı sistemlerde farklı roller üstlenmektedirler ve bu roller arasında etkileşim olmaktadır.

Bu çalışmada, Trabzon'daki aile işletmelerinden seçilen örneklem yardımıyla yukarıda sözü edilen etkileşimin ne boyutta olduğu ve kesişim noktalarında rol alan kurucular ile aile-iş değerlerinin sürekliliği nasıl etkilediği araştırılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Bu araştırmada, yerel ölçekten faydalanarak aile işletmeleri kurucularının ve değerlerinin, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki rolünün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda üç temel soruya cevap aranmaktadır. Bunlar:

(1) Örneklemdeki aile işletmeleri kurucularının kişisel özellikleri ve aile işletmelerinin benimsedikleri değerler nelerdir?

(2) Bu özellikler ve değerler ortak gruplar altında toplanabilir mi?

(3) Kurucuların kişisel özellikleri ve aile işletmeleri değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri arasında bir ilişki var mıdır?

Literatürde aile işletmelerinin sürekliliğini ele alan çalışmaların sayısı giderek artmakla birlikte, henüz Türkiye çapında genelleme yapmak için yeterli sayı ve kapsama ulaşılamamıştır. Trabzon ilinde yapılan bu çalışma, Türk aile işletmeleri ile ilgili ileride yapılabilecek genelleme çalışmaları için alt yapı oluşturmayı ve bu yönüyle literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışmada ele alınan işletmeler en az üçüncü kuşağa devreden aile işletmeleridir. Diğer bir ifadeyle, çalışmanın örnekleminde olan işletmeler, Türkiye'de üçüncü kuşağa devredebilen % 5-15 oranındaki aile işletmeleri içine girebilen Trabzon'daki başarılı aile işletmeleridir. Çalışmanın işletmelere katkısı ise, kendilerine rol model alabilecekleri başarılı aile işletmesi örnekleri sunmaktır. Örneklemdeki aile işletmeleri, benzer yapısı olan diğer aile işletmeleri tarafından örnek alındığı takdirde sürdürülebilirliklerinin artacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacına uygunluğu açısından bu çalışma, kalitatif (nitel) araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Çünkü öznel bir araştırma yöntemi olan nitel araştırma, sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı gerekli kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden örnek olay çalışması seçilmiştir. Örnek olay çalışmasının güçlü yönü örgütlerdeki sosyal süreçlerin anlaşılmasında diğer tekniklere göre daha başarılı olmasıdır (Altunışık vd., 2004: 222). Bu sebeple, çalışmada Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerden ellinci yılını doldurmuş olan, üçüncü kuşağa geçmiş (veya ikinci ve üçüncü kuşağın beraber olduğu) ve yörede tanınırlıkları olan 10 aile işletmesi belirlenerek işletme sahipleriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Örneklemdeki aile işletmelerinden sadece 1 tanesi 50. yılını doldurmamış olmasına rağmen, sahip olduğu başarı ve bölge'deki tanınırlığı ile örnekleme dâhil edilmiştir.

Görüşmelerde, önceden alınan izinler neticesinde ses kayıt cihazı kullanılmış ve görüşmeler 1 -1,5 saat sürmüştür. Ardından ses kayıtları birebir deşifre edilerek, görüşmelerde alınan notlarla karşılaştırılıp yazılı hale dönüştürülmüştür. Kayıtlardaki ortak temalar belirlenerek Trabzon şehrindeki aile işletmesi kurucularının ve değerlerinin ortak özellikleri ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri ifade edilmiş, ortak özelliklerin hangi nedenlerden kaynaklandığına yer verilmiştir. Aynı zamanda aile işletmesi bünyesinde yaşanan çatışmalardan kaynaklanan sorunların kurucular ve değerleri yardımıyla nasıl çözümlendiği ortaya konulmuştur.

3.1. Verilerin Analizi

Veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılara yer verilir (Yıldırım, Şimşek; 2013: 256). Yapılan görüşmelerde, aile işletmesi sahiplerinin sorulara verdikleri cevaplar kayda alınmış, sonraki süreçte dikkatli bir şekilde yazıya dökülmüş ve incelenmiştir. Kurucuların kişisel özelliklerini ve aile işletmeleri bünyesindeki değerleri içeren ifadeler tekrar gözden geçirilerek, araştırma soruları cevaplanmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Trabzon ilindeki köklü aile işletmeleri ile gerçekleştirilen araştırma verileri aşağıda özetlenmiştir.

3.2.1. Örneklemi oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

Trabzon'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin öne çıkan özelliklerini belirlemek amacıyla, 1964 yılı ve öncesinde kurulan, en az 3. kuşağa geçerek günümüze dek faaliyetlerine devam eden 10 aile işletmesinin genel özelliklerinin yer aldığı, araştırmanın örneklemini oluşturan aile işletmelerinin genel bilgileri aşağıda Tablo 1'de belirtilmektedir.

Tablo 1: Örneklemi Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

İşletmeler	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Personel Sayısı	Faaliyet Konusu	İşletme Yönetimindeki Kuşak	Görüşme Yapılan Kuşak
İşletme 1	1800'lü yıllar	Trabzon	40	Gıda	5. Kuşak	4. ve 5. Kuşak
İşletme 2	1964	Trabzon	41	Orman Ürünleri	3. Kuşak	2. Kuşak
İşletme 3	1930	Trabzon	10	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	2. ve 3. Kuşak
İşletme 4	1937	Trabzon	40	Gemicilik	3. Kuşak	2. ve 3. Kuşak
İşletme 5	1856	Trabzon	8	Gıda	5. Kuşak	4. Kuşak
İşletme 6	1964	Trabzon	6	Orman Ürünleri	3. Kuşak	2. Kuşak
İşletme 7	1964	Trabzon	70	Cam sanayi	3. Kuşak	3. Kuşak
İşletme 8	1949	Trabzon	5	Kuyumculuk	2. ve 3. Kuşak	2. Kuşak

İşletme 9	1980	Trabzon	17	Oyuncakçılık	2. ve 3. Kuşak	2. Kuşak
İşletme 10	1914	Trabzon	6	Bakırcılık	4. Kuşak	3. Kuşak

Trabzon'da faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan en eski aile işletmesi; İşletme 1, en genç aile işletmesi ise İşletme 9'dur. Bununla birlikte, nesiller arası geçişe bakıldığında en genç neslin İşletme 1 ve İşletme 5 yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni bu iki işletmenin kuruluşundan bugüne kadar bir asırdan fazla zaman geçmesi ve daha önceki nesillerden neredeyse kimsenin hayatta olmamasıdır. Bunun yanında, örneklemde yer alan birçok işletmede, hayatta olan bir önceki kuşağın şu an yönetimde olan kuşakla beraber işletmede olduğu, hatta görüşmeye; genelde önceki kuşağın katıldığı dikkat çekmektedir. İşletmeler kuruluş yılı sırasıyla İşletme 1, İşletme 5, İşletme 10, İşletme 3, İşletme 4, İşletme 8, İşletme 2, İşletme 6, İşletme 7 ve İşletme 9'dur. Personel sayısı en çok İşletme 7'dedir. İşletme 7'yi sırasıyla; İşletme 2, İşletme 1 ve İşletme 4 izlemektedir. Örneklemde yer alan diğer aile işletmelerinin personel sayısı birbirine yakın olmakla birlikte 5 ile 17 arasında değişmektedir. Örneklemde yer alan işletmelerin tamamı öz sermaye ile kurulmuş olup, sadece İşletme 6 daha sonradan kredi alarak bugünlere gelmiştir. Örnekleme dâhil olan aile işletmelerinden İşletme 6 hariç diğerlerinin kurucusunun Trabzonlu olması da dikkat çekmektedir. Bu durum, aile işletmeleri kurucularının memleketlerine duydukları hizmet borcu ve toprağa olan bağlılıklarıyla açıklanabilmektedir. Örneklemdeki aile işletmelerinde görüşme yapılan kişiler daha sonraki nesillerde de aile işletmelerinin devam edeceğini düşünmektedirler. Sadece İşletme 7 çocuğunun olmaması sebebiyle, kendisinden sonra aile işletmesinin yönetimine daha küçük yaştaki kuzenlerinin veya onların çocuklarının katılımıyla devam edeceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda, görüşme yapılan aile işletmesi sahiplerinin/yöneticilerinin tamamının erkek olması da dikkat çeken konulardan birini oluşturmaktadır. Görüşmeye katılan aile işletmelerinin tamamının yönetiminde ailenin erkek üyelerinin görev aldığı, bazı işletmelerde bayanların da işletmeye zaman zaman yardımcı olduğu ancak yönetimde bulunmadıkları ifade edilmiştir.

3.2.2. Örneklemde yer alan Aile İşletmelerinin Öne Çıkan Ortak Özellikleri

Trabzon ilinde faaliyet gösteren 10 aile işletmesinin sahipleri/yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda verilen cevaplar incelenmiş ve kuruldukları tarihten günümüze kadar gelebilmiş olmalarının başarısını ilişkilendirdikleri kurucuların kişisel özellikleri ile kendileri tarafından benimsenen değerlerdeki ortak ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2: Örneklemi Oluşturan Aile İşletmelerinin Kurucularının Kişisel Özelliklerine İlişkin İfadeleri

Kişisel Özellikler	Anlamı	İfadeler
Sevgi, Saygınlık ve İtibar	Çevredeki insanlar tarafından sevilmek, sayılmak, önem verilmek	- *Babam sevilen, sayılan birisiydi ve herkes onu otorite kabul eder, saygıyla hürmet ederlerdi (İşl. 1)* - *Babamın çevresi çok genişti, sevilirdi (İşl. 2)* - *Sözüne güvenilirdi; birine söz verdi mi o iş tamamdı (İşl. 4)* - *Eskiden beri babamı herkes sever, bizim onun boşluğunu doldurmamız mümkün değil (İşl. 6)* - *Babam çok sevilirdi (İşl. 9)* - *Çok yetkili, çevresindekiler tarafından saygı duyulan, konuşkan, aktif, girişken, yetenekli birisiydi (İşl. 10)*
Güvenilirlik	Çevredeki insanlar tarafından sözüne güvenilir biri olmak	- *Ben en küçük kardeş olmama rağmen tüm ablalarım ve abim bana güvenirler (İşl. 1)* - *Rahmetli babam çok güvenilir, sözüne inanılır biriydi (İşl. 2)* - *Babam derdi; "olsun ver sorun yok, ödemezse beni ara". Sayılan, sözüne güvenilen bir insandı (İşl. 8)*
Doğruluk ve Dürüstlük	Yalan söylememek,	- *Her zaman işimizi dürüstlük sınırları içerisinde yaptık (İşl. 1)* - *Babam iş hayatında çok ciddiydi, çok dürüsttü (İşl. 3)*

	insanları kandırmamak	- *O zamanlar da bir kuyumcunun yanına girebilmek çok özel bir şeydi. Çünkü o zamanın en değerli eşyası altındı. (İşl. 8)* - *Çok dürüst olmasıyla ve verdiği sözleri zamanında yerine getirmesiyle tanınırdı (İşl. 9)*
İleri görüşlülük	Geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmak	- *Her zaman önümü açmıştır (İşl. 1)* - *Hep derdi ki "Gidin yabancı dil öğrenin, bu işler bizi aşacak" (İşl. 5)* - *Bizim ithalat ihracat yapmamız için çok ısrar etti (İşl. 7)* - *Bir yola çıkarken nelerle karşılaşacağını, neler yapabileceğini, nasıl tedbir alacağını ve dolayısıyla o sorunların sorun olarak görmekten vazgeçilebileceğini gösterdi bana (İşl. 9)* - *Dedem çok ileri görüşlü bir insandı (İşl. 10)*
Mücadeleci Olmak	İşi kurma aşamasında yaşanan maddi manevi sıkıntılar ve zorluklarla başedebilme başarısı	- *Babamın çekmiş olduğu sıkıntılar vardı (İşl. 1)* - *Tencerede pişirip kapağında yerdik (İşl. 6)* - *Rusya'dan buraya gelen daha ziyade el yapımı, teknolojiden uzak olan oyuncak ürünleri bizim pazarlarımızda bol bol satılmaya başlayınca, bizim sektörümüz ister istemez kan kaybetmeye başladı. Ama biz bu durumu değerlendirdik (İşl. 9)* - *Üstten yağan yağmur çatıdan akardı yanımızdaki mermerin üstüne…(İşl. 10)*
Girişimci Olmak	Yeni fikirler üretmek, fırsatları değerlendirmek	- *İçinde girişimcilik ruhu varmış demek ki… Babam hep bir arayış içerisindeydi. Denize açılma fikri ile tekneleri bulur, denize açılacak kişileri bulur, iş alırmış (İşl. 1)* - *Ben biraz atılımcıyımdır (İşl. 3)* - *O zaman Ruslar'ın potansiyel pazar yaratması bizim işimize geldi, durumu lehimize çevirmeyi bildik (İşl. 9)*
Yardımseverlik ve Toplumsal Duyarlılık	Toplumun sıkıntılarına ve ihtiyaçlarına tepkisiz kalmamak ve insanlara yardım etmek	- *Bursiyerlerimizin kendilerini bize borçlu hissetmelerini istemeyiz (İşl. 1)* - *Kültürümüzde yardımlaşmak vardır. Biz de yardım konusunda çevremizden aranan kişi olma özelliği kazandık (İşl. 4)* - *Babam zamanından beri daha çok köyümüze yardımlarda bulunuruz (İşl. 6)* - *Babam zamanında çok aktif şekilde derneklerde görev almış ayrıca yardım ettiğimiz öğrenciler de vardır (İşl. 8)* - *Babam hiçbir zaman kendisi için yaşamamış bir insandır (İşl. 9)* - *Herkese maddi manevi yardım eden bir insandı (İşl. 10)*
Toprağa Bağlılık	Yaşadığı ve iş yaptığı yerle gurur duymak ve kendini oraya ait hissetmek	- *Trabzon, Doğu Karadeniz'in başkenti sayılabilecek bir vilayet (İşl. 3)* - *Oralar buraya göre daha düzensiz. Halk olarak daha düzensiz ve özensiz… Buralardaki aile düzeni falan da yok oralarda (İşl. 4)* - *Gelirken bir Bakırcılardan aşağı iniyor, Kemeraltından geçiyorsun. Biz de insanların buraları tanımasına vesile olabiliyorsak ne mutlu bize (İşl. 5)* - *Trabzon'un belki diğer bazı şehirlere göre kapasitesi düşüktür ama Trabzon Karadeniz için çok önemli bir şehirdir. Karadeniz'in incisidir (İşl. 6)* - *Ben burada büyüyen, burada tanınan bir insanım (İşl. 7)* - *Memleket dışında bir yere gitmemiz halinde insanlığımız bozulur diye düşünüldü (İşl. 8)*

Tablo 3: Örneklemi oluşturan Aile İşletmeleri Tarafından Benimsenen Değerlere İlişkin İfadeler

Değerler	Anlamı	İfadeler
Ataerkillik	Kadınların iş hayatına karıştırılmaması ve erkeklerin otorite sahibi olması	- *Eşlerimizi işe karıştırmamaya çalışıyoruz (İşl. 2)* - *Benim eşim işlere hiç karışmaz (İşl. 3)* - *Dedem de aile içerisinde çok otoriterdi (İşl. 3)* - *Hanımları işe karıştırmamak lazım (İşl. 4)* - *Bu işletmede iş ve aile birbirine hiç karışmaz, hanımlar da*

		işten harici tutulur (İşl. 7) - *Ben ailemin tek erkek çocuğuydum. Ablalarım da, eşim de bana hiç karışmadı (işl. 9)*
Adaletli Olmak	Aile üyeleri arasında eşitliğin olması ve aile işletmesi kazançlarından herkesin hak ettiğini alması	- *Ben üç çocuğumun da hayatını güvence altına almaya çalışıyorum (İşl. 1)* - *Herkes eşit şekilde fayda sağlar (İşl. 2)* - *Ben iki çocuğumu da birbirinden ayırmıyorum (İşl. 3)* - *Eve götürdüğümüz paranın eşit olmasına dikkat ediyoruz. (İşl. 4)* - *Burada pilavı kilo ile tartarak veriyoruz. Bunu hakkın ve adaletin bir temsilcisi olarak görüyorum. İşimde de, ailemde de bu böyledir. (İşl. 5)* - *Biz de haftalık maaş sistemi vardır. Herkes haftalık para alır. Ama onun dışında her türlü harcama şirketten karşılanır. Tabii bunun daha doğrusu direkt maaş sistemidir (İşl. 7)* - *Kim için ne gerekiyorsa bunu yapmayı ben kendime görev biliyorum ve bunu yaparken de severek yaptığım için hiç şikâyet etmem (İşl. 9)* - *Herkes katkısı ölçüsünde payını alır (İşl. 10)*
Güven	İyi niyetin suiistimal edilmeyeceğinden emin olmak	- *Eskiden beri en önemli özelliklerimizden biri çevrenin bize olan güven duygusudur (İşl. 1)* - *Güven olmazsa hiçbir tür ortaklık yürümez (İşl. 2)* - *Bizim ismimiz öyle çok biliniyor ki Danimarka'dan gelip bize gemi yaptırdılar. Ben onlara öyle güvenmem, onlar adımızı duymuş gelmiş yaptırdılar (İşl. 4)* - *Ne ben onun getirdiği yağı tartarım, ne de o gelir hemen para ister (İşl. 5)* - *Güven dışında başka harici kontrol mekanizmaları oluşturmuş değiliz (İşl. 6)* - *Hayatta en kötü şey arkanızı kollamaktır. Arkanızı kolladığınız sürece huzurlu olamazsınız (İşl. 9)* - *Ben büyük oğluma çok güvenirim. Bir şeyi 80 kere düşünür, 1 kere yapar (İşl. 10)*
Yenilikçilik	Yeni fikirlere ve teknolojiye açık olmak ve yaptığı işlerde ilk olmak	- *Babam öldükten sonra öncelikli olarak hesaplamalara yeni yaklaşımlar getirdim (İşl. 1)* - *Yenilikleri takip ettik, teknoloji transfer ettik şimdi iş yapabilmek için, rekabet edebilmek için bu yaptığımız yeniliklerin hepsi gerekli (İşl. 2)* - *Yenilik takibi, güncel talepler önemli. Ancak onlara cevap verebilecek konumda olursanız işler devam eder (İşl. 4)* - *Trabzon, Karadeniz Bölgesi'nde de ilk ısıcam hattını kurduk (İşl. 7)* - *Modayı takip ederiz, genç neslin fikirlerinden bu konuda çok fazla yararlarınız (İşl. 8)* - *Bölge'deki ilk büyük oyuncak mağazasını açtık (İşl. 9)* - *Bakırcılık sektöründeki tüm yenilikleri takip edip, uygulamışımdır. Trabzon'daki bakır amaçlı press makinesini ilk ben getirdim. Dünya değişiyor ve müşteriler yenilik istiyor. Bunu karşılamak zorundasın. (İşl. 10)*

İş odaklı ve Sorumluluk Sahibi Olmak	İşi ön planda tutmak, işletmeyi ileriye taşımak için çalışmak ve işletme ile ilgili sorumluluk almak	- *Herkes işletmeye karşı sorumluluk sahibidir (İşl. 2)* - *Babam çalışkan bir insandı (İşl. 4)* - *Aile ve iş birbirine karışmaz. Eğer öyle bir olay olursa zaten yürümez (İşl. 6)* - *Hep işe yatırım yaptık (İşl. 7)* - *İşi herşeyden önde tutmanız, ciddi tutmanız lazım (İşl. 8)* - *Kardeşim işe geç gelecek, canı istediğinde kahveye gidecek, biri onu aradığında köyden, dağdan atlayıp gidecek, balık tutmaya gidecek… Böyle olmaz. İşi sahipleneceğiz (İşl. 10)* - 30 yaşında olan oğlumun gecesi gündüzü bu işletmede geçer, sırf bu yüzden hala bekârdır (İşl. 10)
Müşteri Odaklı Olmak	Müşteriye ilgi göstermek ve değer vermek	- *Biz insanlara güleryüz gösteren, doğruyu söyleyen, kazandığınla zaten şah mat olan bir konumdayız (İşl. 1)* - *İşinizi iyi yapıyorsanız ve müşteriye değer veriyorsanız işiniz devam eder (İşl. 2)* - *Müşteriye ilgi alaka göstermek, onları memnun etmek, ayakkabı aldıktan sonra da ürünle ilgili her türlü sorunda yardımcı olmak bizim için önemlidir (İşl. 3)* - *En önemlisi müşteriye ilgi göstermek, dinlemek, anlamak ve değer vermektir (İşl. 4)* - *Bizi biz yapan şeyin doğallığımız, samimiyetimiz ve güleryüzlü olmamız olduğunu düşünüyorum (İşl. 5)*

4. SONUÇ

Trabzon ilinde faaliyet gösteren en az 3. kuşağa geçmiş aile işletmeleri kurucularının; çevresi tarafından sevilmek sayılmak, güvenilirlik, doğruluk dürüstlük, ileri görüşlülük, girişimcilik, mücadelecilik, toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılık gibi ortak kişisel özelliklere sahip oldukları görülmüştür. Aile değerlerinde ataerkil yapı ve adaletli aile yapısı öne çıkarken; iş değerlerinde ise güven, yenilikçilik, problem çözme yeteneği, iş odaklılık ve müşteri odaklılık ortak özellik olarak belirlenmiştir.

Görüşmelerde söz sahibi olan yetkili kuşak kuruldukları tarihten günümüze kadar gelmelerini yukarıda bahsedilen özelliklere ve değerlere bağlamakta olup, kurucularını kendilerine rol model aldıklarını, ancak o şekilde davrandıkları sürece bundan sonra da ileriye gidebileceklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, sahip oldukları aile ve iş değerlerini aile mirası gibi algılamakta oldukları ve onlara sahip çıkma eğilimde olduklarını belirtmişlerdir.

5. KAYNAKLAR

Alacaklıoğlu, H. (2009). **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri.** Kaizen, İstanbul.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.** Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Aronoff, C.E., ve Ward, J.L. (2011). **Family Business Governance**. Family Business Publication, Palgrave Macmillan, NY.

Ateş, Ö. (2003). **"Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı".** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Beckhard, J. ve Dyer, W.G.Jr. (1983). "Managing Continuity in the Family-Owned Business", **Organizational Dynamics**, 12(1), 4-12.

Bowman-Upton, N. (1999). "Transferring Management in the Family-Owned Business". **US Small Business Administration.**

Chua, J.H., Chisman J.J., Sharma P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior." **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), 19-39.

Daily, C., Dollinger, M. (1991). "Family Firms are Different", **Review of Business**, 13(1), 3-5.

Drucker, P. (1995). "The Information Executives Truly Need", **Harvard Business**, 59-60.

Dyer, W.G.Jr. (1988). "Culture and Continuity in Family Firms", **Family Business Review**, 1(1), 37-50.

Erdoğmuş, N. (2004). **Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi.** IGIAD Yayınları, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2011). **Aile Şirketleri**. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Basım, İstanbul.

Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas J. (2001). "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity". **Family Business Review,** 15(3), 209-230.

Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollon, H., Lansberg, I. (1997). **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business.** Harvard Business School Press, Boston.

Güney, S. (2007). "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 2, 103-126.

Hollander, B.S. ve Elman N.S. (1988). "Family Owned Business: An Emerging Field of Inquiry. **Family Business Review**, 1(2), 145-164

Perrenoud, A. (2012). **"Effective Succesion Planning in Construction Companies".** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arizone State University.

Poza, E.J. (2010). **Family Business**. Third Edition, South Western Cengage Learning.

Stavrou, E.T., (1998). "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement In the Family Firm", **Family Business Review**, 11(2), 135-142.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** Genişletilmiş 9. Baskı. Seçkin Yay., Ankara.

Ward, J. (1990). **Keeping the Family Business Healthy**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Whiteside, M.F. ve Brown, F.H. (1991). "Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?". **Family Business Review**, 4(4), 383-38

29. OTURUM

Stratejik Liderlik ve Örgütsel Performans

Kriz Yönetiminde Stratejik Liderliğin Etkinliği Araştırması: Büyük Ölçekli İşletmeler ve KOBİ'lerde Karşılaştırmalı Bir Çalışma
Adnan ÇELİK, Şefik ÖZDEMİR, Ayşe Nihan DİNÇ

Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri: Türkiye TRB2 Bölgesi KOBİ'lerinde Bir Araştırma
Faruk KALAY, Abdullah OĞRAK, Burcu TURAN

Stratejik Yönetim ve Örgütsel Performans Algısı İlişkisinde Temel Yeteneğin Rolü
Ömer TURUNÇ, İrfan AKKOÇ

KRİZ YÖNETİMİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI: BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE KOBİ'LERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Adnan ÇELİK, Selçuk Üniversitesi, adnancelik@selcuk.edu.tr
Şefik ÖZDEMİR, Aksaray Üniversitesi, radron49@gmail.com
Ayşe Nihan DİNÇ, Aksaray Üniversitesi, nihan_dinc85@hotmail.com

ÖZET

KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) ülkemizin ekonomisinde önemli bir role sahiptir. Küreselleşen dünya, birçok yeniliği beraberinde getirmekte ve ayakta kalmak isteyen bütün işletmeler bir takım önlemler almak zorundadır. Kriz yönetimi de bu önlemlerden bir tanesidir. Krizler ani olarak ortaya çıkan beklenmedik durumlardır ve işletmenin krizi yönetebilmek için bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Krizler doğru yönetildiği takdirde işletme hayatta kalır, aksi takdirde ise yok olur. Bu nedenle işletmelerin kriz yönetimine gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Bu çalışmada öncelikle KOBİ'lerin özellikleri incelenmiş daha sonra kriz yönetimi ve stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın amacı olan stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirleyebilmek için KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde uygulama yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'lerin olası bir kriz yönetimindeki stratejik liderlik durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Stratejik Liderlik, KOBİ, Büyük Ölçekli İşletme

1. GİRİŞ

Günümüzün küresel rekabet ortamı ile birlikte hangi ölçekte olursa olsun her işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi ve piyasada tutunabilmesi eskiye oranla güçleşmiştir. Bu nedenle örgütsel yaşamı başarıyla sürdürmek isteyen her işletme yönetimi, faaliyetlerine çeşitli önlemler almak zorundadır. Etkin kriz yönetimi uygulamaları da kriz öncesi, kriz ortamı ve sonrasında sergilenebilecek bu türden davranışları içermektedir. Kriz yönetiminde klasik yöneticilik davranışları dışında çeşitli stratejik liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu çalışmada, kriz yönetiminde sergilenebilecek stratejik liderlik etkinliğinin büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'lerde karşılaştırmalı boyutunun ortaya konması hedeflenmiştir.

Çalışmanın teorik boyutunda kriz ve kriz yönetimi, stratejik liderlik ile KOBİ kavramı ve kapsamına açıklık getirilmiştir. Araştırma yöntemi ve analiz başlığında ise araştırma yöntemi ve analiz, araştırmanın amacı, araştırma hipotezleri, örneklem ve veri toplama, anket formu ve ölçüm ile araştırma bulgularının değerlendirilmesi alt başlıklarına yer verilmiştir. Çalışma nihayet sonuç ve tartışma bölümü ile bitirilmiştir.

2. KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ

Kriz genel anlamda kişi, grup, örgüt veya toplumda meydana gelen bir olgu olmakla birlikte; herhangi bir risk, belirsizlik, sosyal ve teknik sorun, endişe, korku ve panik, stres ve gerilim, bunalım ve buhran, dengesizlik, çatışma, felaket ve iflas kavramları ile yakından ilişkilidir (Çelik, 2010: 5).

Bir örgüt yapısında, anlaşmazlıklar gittikçe yoğunlaşıyor, medya ve devlet baskısı artıyor, faaliyetler etkinsizleşiyor, imaj zedeleniyor ve amaçlara ulaşmak büyük oranda olanaksız hale geliyorsa kriz ortamı doğmuş demektir. Böyle bir ortamda örgüt içi iletişim etkinliği veya uyum mekanizmalarından söz etmek zordur (Fink, 1996: 15-16). Kriz, hangi ölçek veya boyutta olursa olsun, her örgüt için geçerli olabilir. Küresel ekonomik yapı ve türevleri, kriz ortamını bir ortak özellik ya da örgütün yaşamı haline getirerek dalgalanma etkisini büyütebilmektedirler (Klann, 2003: 3).

Kriz sürecinin genel aşamaları; stratejik açıklığın ortaya çıkması (potansiyel kriz), açıklığın algılanamaması (gizli kriz), açıklığa karşı duyarsızlık (kontrol edilebilir kriz), açıklığın giderilmesi yolunda yanlış kararlar verme (kontrol edilemeyen kriz), kriz ortamı ve çözüm veya çöküştür. Potansiyel kriz aşamasında, stratejik açıklık söz konusudur. Gizli kriz aşamasında, stratejik açıklık algılanamamaktadır. Kontrol edilebilir kriz aşamasında açıklığa karşı duyarsızlık söz konusudur. Kontrol edilemeyen kriz aşamasında açıklığın giderilebilmesi yolunda yanlış kararlar verilmektedir ve çözüm veya çöküş aşamasında ise krizden kaçma çöküşü, kriz yönetimi ise çözümü olası kılabilmektedir (Çelik, 2010: 65).

Kriz zamanları, "plan dışı değişim"in olağanüstü boyutlara çıktığı zamanlardır. Bu durumdan en çok etkilenecek olanlar ise hiç şüphesiz değişimi yönetmek durumunda olan yöneticilerdir. Kriz dönemleri "kriz yönetimi"ni gerekli kılar. Kriz durumlarına etkin ve verimli bir yönetim anlayışında bulunamayan yöneticiler, krize cevap vermede ve krizin aşılmasında yetersiz kalacaklardır. Bu da işletmeler üzerinde giderilmesi imkânsız yaralar açabilecek, hatta örgütsel faaliyetlerin durmasına bile sebep olabilecektir (Öztürk, 2003: 2). Örgütler krizle karşı karşıya gelmek istemiyorlarsa önlemlerini önceden almak durumundadırlar. Bu önlemler; sürekli iç ve dış çevre analizi, ekonomik çevre faktörlerinin analizi, hukuki ve politik çevre faktörlerinin analizi, teknolojik çevre faktörlerinin analizi, beklenmeyen gelişmeler için esnek planlama, kriz ve değişime uyum mekanizmalarıdır (Tutar, 2011: 78-81).

Örgütlerde meydana gelebilecek ani ve beklenmedik olumsuzlukların önceden öngörülmesi, kriz ortamının etkin yönetimi ve bunun sürdürülebilir kılınmasında kriz yönetiminin yadsınamaz önemi vardır. Kriz yönetiminin başlıca özellikleri şöylece sıralanabilir: "Bir karar alma işlemidir, yönetimin özel bir türüdür, ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleri ile benzerlik göstermektedir, birden çok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlayabilmektedir, örgütsel yaşamı olumsuz kılabilecek eylemlerle ilgilenmektedir, krizin minimum maliyet veya maksimum getiri ile sonuçlanmasını hedeflemektedir, işletmeye ek maliyetler yüklemektedir." (Çelik, 2010: 108).

3. STRATEJİK LİDERLİK

Liderlik; "bir şeyi başkalarına istetmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi" olarak nitelendirilen, lider ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim içeren ilişkiler bütünüdür. Buna göre liderlik, bir fonksiyon olarak şöyle gösterilebilir: "Liderlik= f (Liderin Kendisi, İzleyicileri, Amaçlar, Ortam veya Koşullar" (Koçel, 2010: 569-573; Eren, 2003: 527). Liderlerden örgütsel yaşamı tehlikeye sokabilecek bilinmeyen bir kriz için kendilerini hazırlamaları beklenir. Bu aynı zamanda, öngörülemeyen krizlerin üstesinden gelmeye teşebbüs etmek için örgüt yapısının da hazırlanması demektir (Harwati, 2013: 2). Liderler, kariyerleri boyunca her seviyedeki krizle karşılaşabileceklerini hesaba katmalıdır. Krizi etkin karşılama, giderme veya tekrar meydana gelme ihtimalini azaltacak şekilde hareket eden liderler, insan faktörünün üzerine eğilerek negatif etkiyi yumuşatabilen insanlardır (Klann, 2003: 3).

Stratejik liderlik, alt kademede birçok ortak özelliği taşımasına rağmen, klasik lider sınıflandırmasından farklı özelliklere sahiptir. Stratejik liderler "fikir genişliği, nüans, entelektüel beceri, bütünleştirme, takım çalışması ve ahlaki değerler" ile daha yakından ilgilidirler (Myers ve Pierce, 2009: 12-13). Kriz öncesi, kriz ortamı ve sonrasında liderliğin diğer tiplerinden daha farklı yetkinlik ve özelliklere ihtiyaç vardır. Acil bir durumda liderler de buna uygun tavır takınabilmelidir. Yani rutin liderlik davranışı ile sorun aşılamayabilir. Liderlik gereksinimleri kriz tipine, çevreye, örgüt yapısına, sektöre, olayın kapsamına göre değişiklik göstermesine rağmen; felaket ve kriz yönetimi için gerekli olabilecek liderlik yetkinlikleri genel

başlıklarda toplanabilir. Bunu ortaya koyan bir araştırmaya göre; "paydaşlarla işbirliği içinde olmak, kararları astlarla paylaşabilmek, esneklik, afet koşullarına uymak ve paydaşlar ve devlet ile etkili bir iletişim kurmak" kriz döneminde sergilenebilecek önemli liderlik özellikleri arasında sayılmıştır (Demiröz ve Kapucu, 2012: 99-100). Acil durum veya felaket ortamlarında liderlerin taşıması gereken özelliklerin araştırıldığı başka bir çalışmada ise şu özelliklere dikkat çekilmiştir: "Kararlılık, esneklik, bilgilendirme, problem çözme, yenilik ve yaratıcılık yönetimi, çalışanları planlama ve organize etme, motive etme, ekipleri yönetme ve ekip oluşturma, çevreyi gözden geçirme, stratejik planlama, ağ oluşturma ve ortaklık" (Kapucu ve Van Wart, 2008: 5-6).

Kowalski ve ekibinin yaptığı bir çalışmada liderlerin şu özelliklerine dikkat çekilmiştir (Aslan, 2009: 2): "-Liderlerin hepsi uyanık, en bilgili, çevresine karşı çok duyarlı ve en dikkatli tiplerden oluşmaktadır. -Bu liderler bulundukları ortamların doğal otorite figürleridir. -Tüm liderlerde kararlılık ama gerektiğinde de esnek olabilme yetisi tespit edilmiştir. -Bu örneklerin tümünde hep bir ikinci adam lidere danışmanlık yapmıştır. -Tüm liderler yüksek oranda empatiye sahiptir. -Araştırmaya konu olayların tümünde grup üyeleri liderlerine son derece güven duymuşlardır". Stratejik liderliği okul boyutunda inceleyen ve stratejik liderliğin yedi ilkesinin bulunduğunu söyleyen Quong ve Walker (2010: 22-24)'a göre; liderler asıl yönetim süreçlerinin analizi, planlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi ile meşgul oldukları zaman stratejik olarak değerlendirilmektedir. Stratejik liderlik ideal bir gelecek ile ilgili vizyona sahip olmaktan daha fazlasıdır. Stratejik liderlik, geleceğin öngörülemeyen ve karışık olan doğasını kabullenmek ve bilinen için yapılan planların yerine beklenmeyen için hazırlanan stratejileri geliştirmek ile ilgilidir.

4. KOBİ KAVRAMI ve KAPSAMI

KOBİ'ler, ekonomimizin dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, sosyo-ekonomik gelişmemiz açısından önemlidirler. Genelde bu işletmeler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile faaliyet gösteren ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ ve Serin, 1990: 14).

"KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair 04.11.2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik" uyarınca KOBİ bağlamında aşağıdaki sınıflandırma ölçütleri kabul edilmiştir (Çelik vd., 2013: 96-98):

1.Mikro (Çok Küçük) İşletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 Milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler.

2.Küçük İşletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosundan herhangi biri 8 Milyon TL'yi aşmayan işletmeler.

3.Orta Büyüklükteki İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 Milyon TL'yi aşmayan işletmeler.

KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik kapsamında (madde 7) KOBİ'ler çalışan sayıları veya mali bilgilerinin tespitine yönelik olarak, diğer işletmeler ile olan sermaye veya oy hakkı ilişkilerine göre; "1.Bağımsız İşletmeler, 2.Ortak İşletmeler, 3.Bağlı İşletmeler" biçiminde belirtilmiştir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve ANALİZ

Araştırma yöntemi ve analiz başlığı araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri, örneklem ve veri toplama, anket formu ve ölçüm ile araştırma bulgularının değerlendirilmesi alt başlıklarından oluşmuştur.

5.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmektir. Bunun yanında KOBİ'lerde ve büyük ölçekli işletmelerde kriz yönetimi ve kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinliklerinin ayrı ayrı analiz edilmesi amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Kriz yönetiminde stratejik liderliğin etkinliğini araştırmak amacıyla, daha önce yapılmış çalışmalar da göz önüne alınarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H_1: Büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ'lerde var olan kriz yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_2: Büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ'lerin kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_3: Büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'lerde stratejik liderliğin kriz yönetimi uygulamalarına pozitif yönde etkisi vardır.

5.3. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde sanayi ve/veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren 150 KOBİ oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından KOBİ'lerde %95 güven aralığında 110 işletme örneklem olarak belirlenmiştir. Bu 110 KOBİ'ye telefon, e-mail ve yüz yüze görüşmeler aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmış ve anket formları dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 65 tanesi geri dönmüş olup bunlardan 55 tanesi tam ve kullanılabilir veri içermektedir. Geri dönüş oranı %59 olarak tespit edilmiştir. Karşılaştırma yapabilmek amacıyla tesadüfi olarak seçilen KOBİ'ler ile aynı iş kollarında ve benzer özellikler taşıyan 30 büyük ölçekli işletmeden 20'sine anket uygulanmıştır. Böylece, uygulama kapsamında üretim ve hizmet sektöründe yer alan 55'i KOBİ ve 20'si büyük ölçekli olmak üzere toplamd

5.4. Anket Formu ve Ölçüm

Uygulama kapsamında anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanlara demografik özellikleri hakkında sorular yöneltilmiştir. Anketin diğer iki bölümü için ise literatürde yer alan çalışmalar incelenmiş ve kriz yönetimi ölçeği Murat ve Mısırlı (2005)'dan alınmıştır. Kriz yönetiminde stratejik liderlik ölçeği için ise Sashkin ve Rosenbach tarafından geliştirilen ve Aksu (2008) tarafından düzenlenen ölçekten faydalanılmıştır. İkinci bölümde, işletmelerin kriz yönetim davranışları hakkında bilgi edinmek ve üçüncü bölümde ise bu işletmelerin kriz yönetiminde stratejik liderlik uygulamaları hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır. Her iki ölçekte de bazı sorular genel güvenilirliği düşürdüğü için değerlendirmeye alınmamıştır.

Anket formunda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte; "5-Kesinlikle katılıyorum, 1-Hiç katılmıyorum" yargılarını temsil etmektedir. Sonuçlar SPSS 15.0 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

5.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları; örnekleme ilişkin bulgular ve güvenirlik analizleri, kriz yönetimine ilişkin bulgular, stratejik liderliğe ilişkin bulgular ile stratejik liderlik ve kriz yönetimi etkileşimine yönelik korelasyon analizi alt başlıklarında değerlendirilmiştir.

5.5.1. Örnekleme İlişkin Bulgular ve Güvenilirlik Analizleri

Ankette yer alan, demografik değişkenlerin ölçüldüğü birinci bölümde katılımcılara; cinsiyetleri, yaşları, mesleki unvanları ve çalışma süreleri sorulmuştur. Yapılan frekans analizlerine göre; ankete katılanların % 22,7'si bay, % 77,3'ü bayandır ve yaşları 20 ile 57 arasında değişmektedir. Katılımcıların mesleki unvanları ise; yönetici (%34,7), satış müdürü (%12), iş yeri ortağı (%10,7), üretim müdürü (%8), finans müdürü (%8), şef (%6,7), satış danışmanı (%5,3), genel müdür (%5,3), mühendis (%4), pazarlama müdürü (%4) ve muhasebe müdürü (%1,3) 'dür. Bu kişilerin kurumda çalışma süreleri ise 1 ile 25 yıl arasında değişmektedir.

Çalışmanın ilk aşamasında ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Kriz yönetimi ölçeğindeki 2 soru anketin güvenirliğini düşürdüğünden bu sorular anketten çıkarılmıştır. Kriz yönetimine ilişkin ölçeğin güvenirliği %85 (α=0,845) ve stratejik liderliğe ilişkin ölçeğin güvenirliği ise %81 (α=0,805) olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha değerleri 0,70'in üzerinde olduğundan ileri analizler yapılmıştır. Her iki ölçeğin sorularının güvenilirlik değerleri tablo-1 ve tablo-2'de yer almaktadır.

Tablo-1: Kriz Yönetimi Sorularının Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha (α)
1.İşletmemizde kriz yönetim çalışmaları yapılmaktadır.	0,83
2.İşletmemizde olası krizlere karşı kriz yönetim ekibi oluşturulmuştur.	0,82
3.İşletmemizde çalışanlara kriz yönetimiyle ilgili temel bilgiler verilmektedir.	0,81
4.İşletmemiz olası bir kriz anında krizin tüm gelişmelerini kaydetmekte ve sürece göre davranmaktadır.	0,81
5.İşletmemizde krizle ilgili tatbikat çalışmaları yapılmaktadır.	0,84
6.İşletmemizde kriz yönetim planı bulunmaktadır.	0,81
7.İşletmemiz kriz yönetiminde çalışma sürelerini kısaltma personel politikasını uygulamaktadır.	0,83
8.İşletmemiz kriz yönetiminde işten çıkarma personel politikasını uygulamaktadır.	0,87

Tablo-2: Stratejik Liderlik Sorularının Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha (α)
1.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler olası bir kriz anında derhal sorunun kaynağına inebilmekte ve sorunu hızlı şekilde kavrayabilmektedir.	0,78
2.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler kriz yönetimi için yedek plana sahiptirler.	0,79
3.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler olası bir kriz anında çalışanlara inisiyatif kullanma hakki vermektedir.	0,79
4.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler olası bir kriz anında çalışanlara yetki ve sorumluluk vermektedir.	0,80
5.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler olası bir kriz anında başkalarını dinlemekte ve onların görüşlerini dikkate almaktadırlar.	0,79
6.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler çalışanlarına güven vermektedir ve sözlerine sadiktir.	0,78
7.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler olası bir kriz anında zekice ve hızlı karar alabilmektedir.	0,79

8.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler olası bir kriz anında zorluklarla başa çıkabilmektedir.	0,78
9.İşletmemizde yönetici/lider konumunda olan kişi/kişiler olası bir kriz anında değişen koşullara uyum sağlayabilmektedir.	0,78

5.5.2. Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında kriz yönetimine yönelik soruların grup istatistikleri ve t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo-3: Kriz Yönetimine İlişkin Grup İstatistikleri ve T-Testi Sonuçları

	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Standart Hata	p
KOBİ'ler	55	26,22	7,07	0,95	0,077
Büyük Ölçekli İşletmeler	20	29,45	6,37	1,43	

KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerin kriz yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucu p (anlamlılık) sütunundaki değerin 0,077 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'lerin kriz yönetimi uygulamaları arasındaki farklılığın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Bir başka ifade ile KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerde kriz yönetimi uygulamaları konusunda aralarında bir fark bulunmamaktadır. Bu sonuç ile H_1 reddedilmektedir.

5.5.3. Stratejik Liderliğe İlişkin Bulgular

Burada kriz yönetiminde stratejik liderliğe yönelik soruların grup istatistikleri ve t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo-4: Stratejik Liderliğe İlişkin Soruların Grup İstatistikleri ve T-Testi Sonuçları

	N	Ortalama Değer	Standart Sapma	Standart Hata	p
KOBİ'ler	55	34,42	5,40	0,73	0,026
Büyük Ölçekli İşletmeler	20	37,40	3,72	0,83	

KOBİ'ler ile büyük ölçekli işletmelerin kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucu, p (anlamlılık) sütunundaki değerin 0,026 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, sonuç 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir deyişle, büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ'lerin kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinliği konusuna yaklaşımları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Görülmektedir ki KOBİ'lerin 34,42 ortalama değer ile kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinlikleri, büyük ölçekli işletmelerin (ort=37,40) kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinliklerine göre daha düşüktür. Bu durumda H_2 kabul edilmektedir.

5.5.4.Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Etkileşimine Yönelik Korelasyon Analizi

Stratejik liderliğin, kriz yönetimine etkisi olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo-5'te yer almaktadır.

Tablo-5: Korelasyon Analizi

		Kriz Yönetimi	Stratejik Liderlik
Kriz Yönetimi	**Pearson**	1	0,294*
	p	.	0,011
Stratejik Liderlik	**Pearson**	0,294*	1
	p	0,011	.

* Korelasyon, 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed) ($p<0,05$).

Korelasyon analizindeki Pearson ifadesinin karşısındaki değer "r" ile ifade edilir ve – 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü "r"nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir.

Öncelikle p değerinin (0,011) anlamlı olduğu görülmüştür ki bu da korelasyon analizinin geçerliliğini göstermektedir ($p<0,05$). Bu doğrultuda tablo-5 incelendiğinde, kriz yönetimi ile stratejik liderlik değişkenleri arasında 0,294 pearson testi değeri ile düşük derecede, pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, stratejik liderliğin kriz yönetiminde kısmen düşük düzeyde de olsa pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_3 kabul edilmektedir.

6. SONUÇ

Çetin rekabet ortamında şüphesiz ki örgütler devamlılıklarını sağlamak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ancak durağan olmayan iç ve dış çevre koşulları sonucu örgütler, çeşitli kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu noktada örgütlerin kriz ortamlarına hazırlıklı olmaları ve kriz yönetimi konusunda bilinçlenmeleri örgütün menfaati için büyük önem taşımaktadır. Yönetici ve liderler ise kriz yönetiminin belki de en önemli yapıtaşlarıdır. Özellikle liderler sürecin analizi, yol haritasının belirlenmesi ve uygulamaya konulması ile tüm sürecin sistematik kontrolü gibi aşamalarda önemli görevler almaktadırlar. Stratejik liderler ise kriz yönetiminin rotasını ve uzun dönemli stratejileri belirleme, izleyenlerini harekete geçirme ve onların yeteneklerini ortaya çıkarma kapasiteleri ile kriz yönetim sürecinde etkin rol sergilemektedirler. Bu bilgiler ışığında çalışmada kriz yönetiminde stratejik liderliğin etkisi, Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 55 KOBİ ile Aksaray ilinde faaliyet gösteren 20 büyük ölçekli işletme üzerinde analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmeler arasında kriz yönetimi uygulamaları konusunda bir fark bulunmamaktadır. Günümüz yoğun rekabet ortamı ve değişen çevre şartlarında KOBİ yöneticilerinin de örgütlerinin devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına en az büyük ölçekli işletme yöneticileri kadar eğitimli ve geniş vizyonlu olmaları sonucu KOBİ'lerin de kriz yönetimi uygulamalarına gereken değeri verdikleri söylenebilir. Bu noktada büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ'lerin kriz yönetimi uygulamaları arasında farklılık olduğunu ileri sürdüğümüz H_1 red edilmiştir.

Bir diğer sonuca göre ise; KOBİ'lerin kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinliklerinin, büyük ölçekli işletmelerin kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinliklerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ile büyük ölçekli işletmelerin kriz yönetiminde stratejik liderliğe KOBİ'lerden farklı olduğunu ileri sürdüğümüz H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Büyük ölçekli işletmelerin kriz yönetiminde stratejik liderlik etkinliğinin daha yüksek olmasını birçok nedenle açıklamak mümkündür. Kriz durumlarında işletmelerde liderlere çok önemli görevlerin düştüğü yadsınamaz bir olgudur. Manevra kabiliyetleri daha az olan büyük işletmelerde stratejik liderlik vasıflarını barındıran bir liderin örgütü bir adım öteye taşıyacağının bilinci büyük ölçekli işletmelerce oldukça iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenle büyük ölçekli işletmelerin KOBİ'lere oranla liderlik vasfı taşıyan ve kriz durumlarında gerekli önlemlerin alınmasını ve uygulanmasını sağlayabilecek bilgi ve deneyime sahip kişilerle çalışma zorunluluğu daha fazladır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre 75 işletmenin kriz yönetimi ile stratejik liderlik durumları arasında düşük derecede, pozitif yönlü, doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, stratejik liderliğin kriz yönetimine etkisi olduğunu göstermektedir. KOBİ'lerde ve büyük ölçekli işletmelerde stratejik liderliğin kriz yönetimine olumlu bir etkisi

bulunmakta ve kriz yönetimine verilen önem arttıkça stratejik liderliğe verilen önem de doğrusal olarak artmaktadır. Bu şekilde H3 hipotezi de kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, KOBİ'ler ülkemiz ekonomisinde büyük yeri olan işletmelerdir. Büyük ölçekli işletmelere oranla sayıları çok daha fazla olduğu için istihdam olanakları da oldukça fazladır. Bu nedenle KOBİ'lerin hayatta kalmaları ülke kalkınması açısından önem arz etmektedir. Kriz ortamlarından etkilenme olasılıkları daha yüksek olan KOBİ'lerin kriz sürecini etkin şekilde yönetmeleri ise hayatta kalmalarının en önemli yollarındandır. Büyük ölçekli işletmelerin kriz yönetimi uygulamalarında stratejik liderliğin önemini kavramış olmaları ve bu bilinçle hareket ettikleri düşüncesinden hareketle, KOBİ'lerin de kriz yönetimine stratejik liderler ile yaklaşmaları akıllıca olacaktır.

Kriz yönetiminde stratejik liderliğin etkinliğinin araştırıldığı bu çalışmanın en büyük kısıtlılığı çalışmanın Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 55 KOBİ ve ildeki 20 büyük ölçekli işletme ile sınırlı tutulmasıdır. Bu açıdan sonuçların genellenebilirliği noktasında çalışma kısmen yetersiz kalmaktadır. İleride yapılacak benzer çalışmalara daha fazla işletmenin dâhil edilerek bölge veya ülke bazında araştırma yapılmasının daha yararlı sonuçlar doğuracağına inancımız tamdır.

KAYNAKLAR

Aksu, A. (2008), "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 153.

Aslan, A. (2009), "Kriz Yönetiminde Liderlik", Akademik Bakış E-Dergisi, Sayı: 18.

Çelik, A. (2010), Kriz ve Stres Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Çelik, A., Akgemci, T. ve Şimşek, M. Ş. (2013), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Demiröz, F. ve Kapucu, N. (2012), "The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters", European Journal of Economic and Political Studies, Vol: 5, No: 1, p.92-100.

Eren, E. (2003), Yönetim ve Organizasyon, 6.b., Beta Basım Yayım, İstanbul.

Fink, S. (1996), Crisis Management: Planning for the Inevitable**,** Amacom, Newyork.

Harwati, L. (2013), "Crisis Management: Determinig Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes", Asian Journal of Management Sciences and Education, Vol: 2, No: 2.

Kapucu, N. ve Van Wart, M. (2008), "Making Matters Worse: An Anatomy of Leadership Failures in Managing Catastrophic Events", Administration and Society, Vol: 20, No: 10.

Klann, G. (2003), Crisis Leadership, Using Military Lessons,Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, http://books.google.com.tr/books?id=MXEYqwBZnG0C&pg, Erişim Tarihi: 26.06.2013.

KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik.

KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair 04.11.2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik.

Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12.b., Beta Yayınevi, İstanbul.

Murat, G. ve Mısırlı, K.(2005), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.

Myers, B. ve Pierce, A. C. (2009), "On Stratejic Leadership", JFQ, Issue 54, 3d Quarter.

Öztürk, A. (2010), "Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi İİBF. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl: 14, Sayı:20.

Quong, T. ve Walker, A. (2010), "Seven Principles of Strategic Leadership", ISEA, Vol: 38, No: 1.

Tutar, H. (2011), Kriz ve Stres Yönetimi, 3.baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Uludağ, İ. ve Vildan S. (1990), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İTO Yayını, İstanbul.

STRATEJİK İNOVASYON YÖNETİMİ UYGULAMALARININ FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE TRB2 BÖLGESİ KOBİ'LERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Faruk KALAY, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, kalayfaruk@hotmail.com
Abdullah OĞRAK, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, aograk47@gmail.com
Burcu TURAN, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, bturan@hotmail.com

ÖZET

Çalışmanın amacı stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerinde etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda Türkiye TRB2 bölgesinde faaliyet gösteren 41 işletme olmak üzere toplam 82 yöneticiden alınan veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, inovasyon stratejisi ile müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin firma performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Örgüt yapısı, inovasyon kültürü ve teknoloji yeteneğinin ise firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: inovasyon, firma performansı, inovasyon stratejisi, KOBİ

1. GİRİŞ

İnovasyon, günümüzde rekabetin temel dayanağıdır (Volberda vd., 2013; Li vd., 2013). İşletmelerde inovasyon yönetimiyle ilgili faaliyetler iş, politika ve akademik çevrelerin en çok tartıştığı konularında başında gelmektedir (Lopez-Nicolas ve Merono-Cerdan, 2011). İnovasyon, firmaların yeni pazar taleplerini karşılama yeteneğini arttırır ve firmaların yeni teknolojik gelişmeler karşısında pozisyon almalarına yardımcı olur. İnovasyon kavramı, işletmede üretilen yeni bir yapı veya yönetim süreci, bir politika, yeni bir plan ya da program, yeni bir üretim süreci, yeni bir ürün veya hizmet olarak tanımlanmaktadır (Damanpour ve Evan, 1984; Lopez-Nicolas ve Merono-Cerdan, 2011). Freeman (1982), inovasyon kavramını; yeni (veya geliştirilmiş) bir ürünün pazarlanması veya yeni (veya geliştirilmiş) bir sürecin veya ekipmanın ilk kez ticari olarak kullanımını içeren teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetlerdir şeklinde tanımlamaktadır (Bessant ve Tidd, 2007: 12).

İnovatif faaliyetler, yeni teknolojiler geliştirme, yeni ürünler veya hizmetler geliştirme, yeni üretim süreçleri ve yeni örgütsel yapılar geliştirmeyle ilgili çabaları kapsar. İnovasyon kavramı tek başına kullanıldığı zaman, süreci ifade edebilir, ama inovasyon yönetimi olarak kullanıldığında inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder (Drucker, 2003). Drucker (2003), inovasyon yönetimi kavramını "işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetimsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri" olarak tanımlamaktadır. İnovasyon yönetimi firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir (Ecevit Satı ve Işık, 2011). Bu bağlamda inovasyon başarısı sahip olunan kaynaklar (insan, ekipman, teknoloji, bilgi vb.) ve örgütün bu kaynakları yönetebilme becerisine bağlıdır. Stratejik inovasyon, iş modelleri inovasyonu ve firmaların endüstri rekabet kurallarından sapmasına odaklanır (Berghman vd., 2013). İnovasyon yönetimi uygulamalarıyla ilgili literatür incelendiğinde, firmaların inovasyon kapasitesinin inovasyon stratejisi, örgüt yapısı, inovasyon kültürü, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler ve inovasyon kültürünün bir fonksiyonu olduğu görülmektedir (Terziovski, 2010; Maggitti vd., 2013).

İnovasyon stratejisi: Araştırma sonuçları genel olarak bir inovasyon stratejine sahip olan işletmelerin, olmayan işletmelere nazaran daha başarılı olduğunu göstermiştir (O'Regan vd., 2005). İnovasyon stratejisi yeni bir ürün veya hizmet ile ilgili finansal amaç ve büyüme

alanlarından oluşur; yeni ürün veya hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan stratejik roller ve yeni ürün veya hizmet fikirlerinin geçmesi gereken filtreler serisi sağlayan kriterler bütünüdür (Ecevit Satı ve Işık, 2011). İnovasyon stratejisi, bu çabaya girişmeden önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir (Ecevit Satı ve Işık, 2011). Landel ve Varmus (2011)'a göre inovasyon stratejisi, işletmenin inovatif potansiyelini iyileştirmek ve geliştirmek için amaçlar, yöntemler ve yollar belirleme yaklaşımına yön veren stratejilerin belirlenmesidir (Lendel ve Varmus, 2011). İnovasyon stratejisi üst yönetime; rakiplerinin faaliyetlerini izleme, müşteri pazar bilgilerine ulaşma, firma kaynaklarını etkili kullanma ve etkili Araştırma ve Geliştirme yatırımı yapma imkanı sağlar (Oke vd., 2012). Literatürde genel kanı, inovasyon stratejisinin inovasyon kalitesi ve firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu şeklindedir (Wu ve Lin, 2011).

Örgüt yapısı: Örgütsel yapı, örgütün dış çevreye ve pazar dinamiklerine stratejik olarak odaklanmasının sonucu olarak şekillenmektedir (Matsuno, Mentzer ve Ozsomer, 2002). Miller (1987), örgütsel yapıyı, "örgütün iş aktivitelerini ve kaynak akışlarını yapması, koordine ve kontrol etmesi için iş rollerinin ve yönetsel mekanizmaların sürekli paylaştırılması" olarak tanımlamıştır. Fonksiyonlar arası bilgi ve kaynak paylaşımını mümkün kılan, stratejik kararların verilmesini ve anlaşmazlıkların çözülmesini sağlayan ve inovasyon sürecini etkin olarak koordine eden örgütsel yapıları oluşturmak şirketler için kritik bir unsurdur (Achrol, 1991; Henard ve Szymanski, 2001; Maltz ve Kohli, 1996; Olson vd., 1995; Song vd., 1997; Song vd., 1998). Yapı, organik ve mekanik olarak sınıflandırılmıştır. Yüksek belirsizlik içeren işlerin organik yapılar gerektirdiği varsayılırken, düşük belirsizlik içeren işler mekanik yaklaşımlar öngörülür (Harmancıoğlu, 2012). Bu kuram baz alındığında karmaşık inovasyon projeleri merkeziyetçi, resmi ve bürokratik yapılarda başarıyla yürütülemez (Covin ve Slevin, 1989; Hage ve Dewar, 1973; Miller vd., 1988); ancak esnek organik yapılar yeni teknolojiyi kavrama gücünü artırarak inovasyonu kolaylaştırabilir (Matsuno vd., 2002; Olson vd., 1995; Sethi, Smith ve Park, 2001).

Organik bir örgüt yapısı hem müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilmeyi hem de takım geliştirmeye yönelik ortak çabalara girmeyi kolaylaştırabilir (Saleh ve Wang, 1993). Elde edilen pazar bilgisin tüm örgütsel yapı fonksiyonları ve hiyerarşik basamakları arasında etkin paylaşılması için organik (yani esnek, gayrı resmi ve merkeziyetçi olmayan) örgütsel yapılar gerektirmektedir (Gupta ve Wilemon, 1986; Matsuno vd., 2002). Benzer şekilde fonksiyonel uzmanlığa dayalı bir örgüt yapısı maliyet etkinliği düzeyini arttırabilir (Benner ve Tushman, 2003; Camison-Zornoza vd., 2004). Resmi ve merkeziyetçi yapılar, inovasyonu (baskılamak yerine) kolaylaştırabilir. İnovasyon, tek başına bağımsız bir değişken, bağımlı bir değişken ya da düzenleyici değişken olarak belirlenmektedir (Danneels ve Kleinschmidt, 2001; Kleinschmidt ve Cooper, 1991; Harmancıoğlu,2012). Örgütsel yapının inovasyon üzerindeki etkisiyle ilgili olarak baskın olan görüş, esnek örgütsel yapıyı savunur (Gupta ve Wilemon, 1986), ancak bazı araştırmacılar mekanik yapılarla özdeşleştirilen zaman ve maliyet etkinliğine işaret etmektedirler (McDermott ve O'Connor, 2002; Olson, Walker ve Ruekert, 1995).

İnovasyon Kültürü: Birçok araştırmacı inovasyon kültürünü, işletmelerde inovasyon uygulamalarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirmişlerdir (O'Regan vd., 2005; Terziovski, 2010). Esnek inovasyon kültürüne sahip, değişime direnmeyen, riskten kaçınmayan ve belirsizlik toleransı yüksek olan işletmeler daha rekabetçi olabileceklerdir. İnovasyon kültürü, örgütün tüm kurallarında inovasyon ve farklılığı sürekli bir biçimde ortaya koymayı, uygulamayı ve geliştirmeyi ana ilke olarak belirleyen kültür biçimidir. Kültür örgütlerde yaygın olarak kabul edilen ortak değerler, normlar, inançlar gibi öğelerden

oluşmaktadır ve yenilikçi örgüt kültürü de tüm öğelerde değişimi gerekli kılar (Demir-Uslu, 2012). Örgüt kültürü veya iklimi eğer çalışanların inovasyon kapasitesini, risk toleransını ve kişisel gelişmeyi destekliyorsa inovatif örgüt kültürü olarak adlandırılabilir (Martin-de Castro vd., 2013).

Örgüt kültürünün inovasyon ve firma başarısı üzerindeki etkisiyle ilgili literatür incelendiğinde iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir (Martin-de Castro vd., 2013). Örgüt kültürünü genel anlamda elen bazı araştırmacılar, özellikle büyük ve kurumsallaşmış işletmelerde, örgüt kültürünün inovasyon ve işletme başarısı önündeki en genel engel olduğunu ifade etmektedirler (.O'Regan vd., 2006). Diğer taraftan bazı araştırmacılar ise girişimci ve inovatif bir örgüt kültürünün inovasyon başarısı üzerinde dolaylı olarak etkili olduğunu ifade etmektedirler (Martin-de Castro vd., 2013). Bununla birlikte bu konudaki genel kanı; inovasyon kültürüne odaklanan hem Kaynak Bağımlığı Yaklaşımı (Terziovski, 2010) hem de Bilgi Temelli Yaklaşıma (Donate ve Guadamillas, 2010) göre inovasyon kültürünün, inovasyon ve firma performansıyla ilgili bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğudur.

Teknoloji yeteneği: İnovasyonu, rekabet avantajının potansiyel kaynağı olarak değerlendiren Vega-Jurado vd. (2008), genel olarak araştırma ve geliştirmeyle ölçülen teknolojinin yeteneğinin inovasyonun bir belirleyicisi olduğunu vurgulamışlardır (Vega-Jurado vd., 2008). İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmelerinin temelinde teknolojinin bizzat kendisi ve teknoloji tabanlı yeteneklerle rekabet edebilmeleri yatmaktadır. Teknoloji yeteneği firmaların rekabet etmelerine etkisi olacak olan teknolojileri seçmek ve onları kullanmak ile ilgili tüm faaliyetleri ifade eder (Rush vd., 2007; Çetindamar vd., 2009). Teknoloji yetenekleri olan şirketler bu yeteneklerini kullanarak firmada etkin süreçler oluşturacaklar ve bu etkin süreçler de doğal olarak şirketin hem inovasyon (ürün ve süreç) performansını hem de genel olarak rekabetçilik gücünü artıracaklardır.

Teknolojik gelişmeler, pazar dinamiklerini değiştirebilir, oturmuş şirketlerin konumsal üstünlüklerini sarsabilir ve yeni şirketlerin pazara başarıyla giriş yapmalarına neden olabilirler (Han vd., 1998). Bu tür pazarlarda ayakta kalabilmek ve rekabetin önünde olabilmek için şirketler müşteri ve rekabet bilgisi toplamak ve yeni teknolojiler nedeniyle ortaya çıkan fırsatları kullanmak için çevik olmak zorunda kalmaktadır (Li ve Calantone, 1998). Müşteri tercihlerindeki ve rakip stratejilerindeki değişimlere yanıt verme ve teknolojik gelişmelere ayak uydurma yetisi, şirketin uzun vadede varlığını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kritiktir (Harmancıoğlu, 2012). Teknoloji yeteneğinin işletmelerin öğrenme stratejileri ve inovasyon türleri üzerindeki etkisiyle ilgili literatürde birbiriyle çelişen bulgular olmakla birlikte (Zhou ve Wu, 2010), bu konudaki genel kanı teknolojinin yeteneğinin, yeni ürün geliştirme, işletme performansı ve örgütsel öğrenme üzerinde dolaylı ya da direkt olarak etkili olduğu yönündedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Moorman ve Slotegraaf, 1999).

Müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler: İnovasyon işletmelerin pazar odaklı olmalarını teşvik eder (Harmancıoğlu, 2012). Böylece şirketin hem müşteriye hem de tedarikçiye stratejik yönelimi inovasyon sürecinde önemli bir rol oynar (Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Gatignon ve Xuereb, 1997; Moorman, 1995). Müşterilerle ve tedarikçilerin bir partner olarak değerlendirilmesi işletmeye sınırlı kaynaklardan maksimum verim almayı sağlayacaktır (Appiah-Adu ve Singh, 1998). Tedarikçiler ve müşterilerin iş ortağı olarak değerlendirilmesi, işletmelere yeni yetenekler kazanma veya var olan yeteneklerini geliştirme fırsatı verecektir (Terziovski, 2010). Bu aynı zamanda işletmeye tedarikçiler ve müşterilerle birlikte riski paylaşma imkanı sağlayacaktır (O'Regan vd., 2005). Bazı araştırmacılar, müşteri odaklılığı desteklerken, bazıları müşteriyi baz almanın reaktif stratejilere ve radikal inovatif ürünlerden

çok, artımsal inovatif ürünlere (karşılığı hemen alınan düşük riskli projeler) yol açacağını belirtmektedirler (Atuahene-Gima, 2005; Baker ve Sinkula, 2005).

İnovasyon performansının, firma performans çıktıları üzerindeki etkisi literatürde tartışmalıdır (Harmancıoğlu, 2012). Kaynak Temelli Yaklaşımdan yola çıkan araştırmalar, diğer firmaların sahip olmadığı bilgiye, yetkinliklere ve inovatif ürünlere sahip olan firmaların yüksek performansa ulaşacağını savunmaktadır (Calantone ve Di Benedetto, 1988; Gatignon ve Xuereb, 1997; Han vd., 1998; Ozsomer vd., 1997; Song ve Parry, 1996). Başka bir ifadeyle bu araştırmacılara göre; benzerlerinden büyük ölçüde ayrışmış daha fazla inovatif ürünler müşterilere değer sağlar; bu nedenle rekabet üstünlüğü daha fazla olur (Ettlie ve Rubenstein, 1987; Gatignon ve Xuereb, 1997; Kleinschmidt ve Cooper, 1991; Sengupta, 1998). Aksini işaret eden araştırmacılar, daha az inovatif ürünlerin daha az belirsiz olduğunu ve daha fazla sinerjiye sahip olabileceğini ve dolayısıyla daha başarılı olabileceğini belirtmektedirler (Calantone vd., 1994; Calantone vd., 2006; Tatikonda, 1999). Örneğin, Calantone vd. (1994), Calantone vd. (2006) ve Tatikonda (1999), bazı değişkenleri kontrol ettikten sonra inovatif olmanın karlılık üzerinde etkisi olmadığını tespit etmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı; işletmelerde stratejik inovasyon yönetimi uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda çalışma kapsamında yanıtı aranan bir araştırma sorusu bulunmaktadır:

Araştırma sorusu: Firma performansını etkileyen stratejik inovasyon yönetimi uygulamaları hangileridir?

Bu çalışmanın sektöre ve yönetim alanına temel katkısı; KOBİ'lerde stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarının firma performansını nasıl etkilediğini anlamak olacaktır. Ayrıca literatürde son yıllarda yer almaya başlayan stratejik inovasyon yönetimi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olması ve Türkiye'de KOBİ'lere yönelik araştırmaların yalnızca birkaç çalışma ile sınırlı kalması, mevcut çalışmayı literatüre katkısı açısından önemli kılmaktadır.

Araştırmanın amacı, problem cümlesi ve literatür araştırmasından hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

H1: *İnnovasyon stratejisi ile firma performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H2: *Örgüt yapısı ile firma performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H3: *İnovasyon kültürü ile firma performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H4: *Teknoloji kullanımı ile firma performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H5: *Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkilerle firma performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.*

2. YÖNTEM

2.1. Veri Toplama ve Örneklem: Araştırmanın evreni Türkiye TRB2 bölgesinde (Van, Bitlis, Muş, Hakkari) bulunan en az 10 (on) çalışanı bulunan Küçük ve Orta Boy İşletmelerdir. İşletmelerin listesi KOSGEB, ABİGEM ve VATSO gibi kurumlardan alındı. Her işletmede öncellikle yönetici pozisyonunda olmak şartıyla iki kişiden yüz yüze görüşerek anket yoluyla veri alındı. Araştırma sonucunda toplam 41 farklı işletmeden olmak üzere 82 kişiden veri alındı.

2.2. Ölçüm Araçları: İnovasyon stratejisi, örgü yapısı, inovasyon kültürü, teknoloji yeteneği ve müşteriler ve tüketicilerle ilişkiler yapılarını ölçmek için Terziovski (2010) tarafından küçük ve orta boy işletmeler için geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Söz konusu yapılar 0 ile 10 arasında (0 = hiç katılmıyorum, 10 = Tamamen katılıyorum) Likert tipi derecelemeyle ölçülmüştür. Firma performansı ölçeği olarak Zhang ve Li (2009)'nin çalışmalarında kullandıkları algılanan firma performansı ölçeğinden faydalanılmıştır. Firma performansı ölçeği 0 ile 10 arasında (0 = çok kötü, 10 = çok iyi) Likert tipi derecelemeyle ölçülmüştür.

2.3. Geçerlilik ve Güvenirlik: Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliğini test etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapıldı. Açıklayıcı faktör analizleri sonucunda her ölçek maddelerinin tek faktörde toplandığı tespit edildi. Güvenilirlik analizleri için ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemekte kullanılan Cronbach's Alpha katsayıları her ölçek için yeterli bulundu (inovasyon stratejisi, 0.922; örgüt yapısı, 0.825; inovasyon kültürü, 0.834; teknoloji yeteneği, 0.955; müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler, 0.780; işletme performansı, 0.949). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; inovasyon stratejisi ölçeğinde tek boyutlu [X^2/sd=1.53; p<0.1; GFI=0.90; CFI=0.98; IFI=0.98; RMSEA=0.08]; örgüt yapısı ölçeğinde tek boyutlu [X^2/sd=1.36; p<0.1; GFI=0.97; CFI=0.99; IFI=0.99; RMSEA=0.07], inovasyon kültürü ölçeğinde tek boyutlu [X^2/sd=1.44; p<0.1; GFI=0.98; CFI=0.99; IFI=0.99; RMSEA=0.07], teknoloji yeteneği ölçeğinde tek boyutlu [X^2/sd=1.36; p<0.1; GFI=0.97; CFI=0.99; IFI=0.99; RMSEA=0.06], müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler ölçeğinde tek boyutlu [X^2/sd=1.41; p<0.1; GFI=0.98; CFI=0.99; IFI=0.99; RMSEA=0.07] ve firma performansı ölçeğinde ise tek boyutlu [X^2/sd=1.32; p<0.1; GFI=0.99; CFI=0.99; IFI=0.99; RMSEA=0.04] ölçüm modellerinin en iyi uyumu verdiği ortaya çıkmıştır.

2.4. Bulgular: Veri alınan işletmelerin 21'inde 10-20 arasında; 7 sinde 21-30 arasında; 5'inde 31-40 arasında; 4'ünde 41-50 arasında ve 2 tanesinde de 51 ve üzeri çalışan bulunmaktadır. 24 işletme imalat sektöründe, 7 işletme pazarlama sektöründe ve işletmede pazarlama sektöründe faaliyet göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	S. Sap.	1	2	3	4	5	6
(1) Firma performansı	7.7	1.7	1.00					
(2) İnovasyon stratejisi	8.6	1.5	0.27*	1.00				
(3) Örgüt yapısı	7.2	1.9	0.17	0.47**	1.00			
(4) İnovasyon kültürü	6.7	2.5	0.19	0.42**	0.47**	1.00		
(5) Teknoloji yeteneği	8.1	2.2	0.12	0.5**	0.63**	0.18	1.00	
(6) MTİ	8.8	1.5	0.29**	0.58**	0.28*	0.45**	0.31**	1.00

** α= 0.01seviyesinde anlamlı; * α= 0.05** seviyesinde anlamlı, N=82.

İnovasyon stratejisi, örgüt yapısı, inovasyon kültürü, teknoloji yeteneği ve müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin firma performansı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2' verilmiştir.

Tablo 2: Regresyon Analizi.

Model	B	β	T	P
İnovasyon stratejisi[a]	0.312	0.273	2.543	0.013*
Örgüt yapısı	0.152	0.174	1.583	0.117
İnovasyon kültürü	0.130	0.189	1.724	0.089
Teknoloji yeteneği	0.097	1.123	1.112	0.270
Müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler (MTİ)[b]	0.334	0.297	2.787	0.007*

[a]Bağımlı değişken: Firma performansı; F(1, 80) = 6.467; p = 0.013

[b]Bağımlı değişken: Firma performansı; F(1, 80) = 7.768; p = 0.007.

*0.05 seviyesinde anlamlı

Tablo 2'deki sonuçlara göre; inovasyon stratejisi ile müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgüt yapısı, inovasyon kültürü ve teknoloji yeteneğinin ise firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu bağlamda H1 ve H5 hipotezleri kabul edilirken, H2, H3 ve H4 hipotezleri reddedilmiştir.

3. SONUÇ

Analizler sonucunda; inovasyon stratejisi ile müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgüt yapısı, inovasyon kültürü ve teknoloji yeteneğinin ise firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

KAYNAKÇA

Achrol, Ravi S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing* 55 (4), 77-93.

Appiah-Adu K. ve Singh S.(1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", Management Decision, 36(6), pp 385–394.

Atuahene-Gima, K. (2005), "Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation", *Journal of Marketing* 69(4), 61-83.

Atuahene-Gima, Kwaku ve Anthony Ko (2001), "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science* 12 (1), 54-74.

Baker, William E ve James M Sinkula (2005), "Market Orientation and the New Product Paradox", *Journal of Product Innovation Management* 22(6), 483-502.

Benner M.J. ve Tushman M.L. (2003), "Exploitation, exploration, and process management: the roductivity dilemma revisited", Academy of Management Review, 28(2), pp 238–256.

Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., ve Vandenbempt, K. (2013), "Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity", *Long Range Planning*, 46, 39-71.

Bessant, J. ve Tidd, J. (2007), Innovation and Entrepreneurship, Wiley, Chichester, UK.

Calantone, R. J, Kw. Chan ve A. S. Cui (2006), "Decomposing Product Innovativeness and Its Effects on New Product Success", *Journal of Product Innovation Management* 23(5), 408-21.

Calantone, R. J., C. A. Di Benedetto, ve S. Bhoovaraghavan (1994), "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success", *Journal of Business Research* 30 (2), 143-48.

Calantone, Roger J. ve C. Anthony di Benedetto (1988), "An Integrative Model of the New Product Development Process: An Empirical Validation", *Journal of Product Innovation Management* 5 (3), 201-15.

Camison-Zornoza C., Lapiedra-Alcami R., Segarra-Cipr´es M. ve Boronat-Navarro M. (2004), "A meta-analysis of innovation and organizational size", Organization Studies, 25(3), pp 331–361.

Cetindamar, D., Phaal, R., Probert, D. (2009), "Understanding Technology Management as a Dynamic Capability: A Framework for Technology Management Activities", *Technovation*, 29 (4), 237-246.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly,* 35(1), 128–152.

Covin, Jeffrey G ve Dennis P Slevin (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal* 10 (1), 75-87.

Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984), "Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag", *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.

Demir Uslu, Y. (2012), "Vaka Çalışması: İnovatif Kültürün Oluşturulmasında Personel Yeterliğinin Önemi", *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), pp 116-128.

Donate, M., ve Guadamillas, F. (2010), "The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation, *Knowl. Process. Manag,* 17(2), 82–94.

Drucker, P.F. (2003); *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini,* Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları.

Ecevit Satı, Z., ve Işık, Ö. (2011), "İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.

Erwin, D. ve Kleinschmidt, E. J. (2001), "Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance", *Journal of Product Innovation Management* 18 (6), 357-73.

Ettlie, John E. ve Albert H. Rubenstein (1987), "Firm Size and Product Innovation", *Journal of Product Innovation Management* 4 (2), 89-108.

Freeman, C. (1982), The Economics of Industrial Innovation, Frances Pinter, London, UK.

Gatignon, Hubert ve Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance", *Journal of Marketing Research,* 34 (1), 77-90.

Gupta, Ashok K., ve David Wilemon (1986), "Improving R&D/ Marketing Relations: R&D Perspective", *R&D Management* 20 (4), 277-90.

Hage, Jerald ve Robert Dewar (1973), "Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation", *Administrative Science Quarterly* 18 (3), 279-90.

Han, J. K, N. Kim, ve R. K Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing,* 62 (4), 30-45.

Harmancıoğlu, N. (2012), "İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi", *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 1(1), pp 1-29.

Henard, David H ve David M Szymanski (2001), "Why Some New Products Are More Successful Than Others", *Journal of Marketing Research* 38 (3), 362-75.

Kleinschmidt, Elko J. ve Robert G. Cooper (1991), "The Impact of Product Innovativeness on Performance", *Journal of Product Innovation Management* 8 (4), 240-51.

Lendel, V., ve Varmus, M. (2011), " Creation And Implementation of the Innovation Strategy in the Enterprise", *Economics And Management*, 16, 819-826.

Li, Q., Maggitti, P.G., Smith, K.G., Tesluk, P.E., ve Katila, R. (2013), "Top Management Attention to Innovation: The Role Of Search Selection And Intensity in New Product Introductions", *Academy of Management Journal*, 56(3), 893–916.

Li, Tiger ve Roger J Calantone (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing* 62 (4), 13-29.

Lopez-Nicolas, C., ve Merono-Cerdan, A.L. (2011), "Strategic knowledge management, innovation and performance", *International Journal of Information Management,* 31, 502–509.

Maggitti, P. G., Smith, K. G., ve Katila, R. (2013), "The complex search process of invention", *Research Policy*, 42, 90 –100.

Maltz, Elliot ve Ajay K Kohli (1996), "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research* 33 (1), 47-61.

Martin-de Castro,G., Delgado-Verde, M., Navas-Lopez, J.E., ve Cruz-Gonzalez, J. (2013), "The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation", *Technological Forecasting & Social Change*, 80, pp. 351–363.

Matsuno, K., J. T. Mentzer, ve A. Ozsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing* 66(3), 18-32.

Matsuno, K., J. T. Mentzer, ve A. Ozsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing* 66(3), 18-32.

McDermott, Christopher M ve Gina Colarelli O'Connor (2002), "Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues", *Journal of Product Innovation Management* 19 (6), 424-38.

Miller, D. (1987), "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal* 30 (1), 7-32.

Miller, D., C. Droge, ve J. M. Toulouse (1988), "Strategic Process and Content as Mediators between Organizational Context and Structure", *Academy of Management Journal* 31 (3), 544-69.

Moorman C, Slotegraaf RJ. (1999), "The contingency value of complementary capabilities in product development", *Journal of Marketing Research,* 36(2), 239–257.

Moorman, Christine (1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research* 32(3), 318-35.

O'Regan N., Ghobadian A. ve Gallear G. (2005), "In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs", Technovation, 26(1), pp 30–41.

Oke, A., Walumbwa, F.O., ve Myers, A. (2012), "Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance", *Decision Sciences*, 43(2), 273-302.

Olson, E. M, O. C Jr Walker, ve R. W. Ruekert (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing* 59 (1), 48-62.

O'Regan, N., Ghobadian, A., ve Gallear, G. (2006), "In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs", *Technovation*, 26 (1), 30–41.

Ozsomer, A., R. J. Calantone, ve A. Di Benedetto (1997), "What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors", *Journal of Business and Industrial Marketing* 12 (6), 400-16.

Rush, H., Bessant, J., ve Hobday, M. (2007), "Assessing the Technological Capabilities of firms: Developing a Policy Tool", *R&D Management*, 37 (3), 221–236.

Saleh SD, Wang CK. (1993), "The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate", *Engineering Management,* 40(1): 14–21.

Sengupta, S. (1998), "Some Approaches to Complementary Product Strategy", *Journal of Product Innovation Management,* 15 (4), 352-67.

Sethi, R., D. C. Smith, ve C. W. Park (2001), "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research,* 38 (1), 73-86.

Song, X . M., M. M. Montoya-Weiss, ve J. B. Schmidt (1997), "Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives", *Journal of Product Innovation Management* 14 (2), 35-47.

Song, X Michael ve Mark E Parry (1996), "What Separates Japanese New Product Winners from Losers", *Journal of Product Innovation Management* 13 (5), 422-39.

Song, X Michael ve Mitzi M Montoya-Weiss (1998), "Critical Development Activities for Really New Versus Incremental Products", *Journal of Product Innovation Management* 15(2), 124-35.

Tatikonda, Mohan V (1999), "An Empirical Study of Platform and Derivative Product Development Projects", *Journal of Product Innovation Management* 16 (1), 3-26.

Terziovski M. (2010), "Innovation Practice and Its Performance Implications In Small and Medıum Enterprises (SMEs) In The Manufacturing Sector: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, 31, pp 892 – 902.

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., ve Manjarrés-Henríquez, L. (2008), "The effect of external and internal factors on firm's product innovation", *Res. Policy*, 37(4), 616–632.

Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., ve Heij, C.V. (2013), "Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation", *European Management Review*, 10, 1–15.

Wu, S.I., ve Lin, C.L. (2011), "The Influence of Innovation Strategy and Organızational Innovation on Innovation Qualıty and Performance", *he International Journal of Organizational Innovation*, 3(4), 45-81.

Zhou, K.Z., ve Wu, F. (2010), "Technological Capability, Strategic Flexibility, And Product Innovation", *Strategic Management Journal,* 31: 547–561.

STRATEJİK YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI İLİŞKİSİNDE TEMEL YETENEĞİN ROLÜ

Ömer TURUNÇ, Süleyman Demirel Üniversitesi, omerturunc@sdu.edu.tr
İrfan AKKOÇ, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, iakkoc23@gmail.com

ÖZET

Günümüz rekabet koşullarında stratejik yönetim yaklaşımı performans odaklı bir yaklaşım olmasına rağmen stratejik yönetim süreçlerini uygulayan her işletme örgütsel performansını artıramamakta ya da sürdürememektedir. Bu sorunun temelinde çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu çerçevede temel yeteneğe sahip olmanın stratejik yönetim – örgütsel performans ilişkisinde düzenleyici etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda; turizm sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve bu ilişkide temel yeteneğe sahip olmanın düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda stratejik yönetim ile örgütsel performans arasında bir ilişki olduğu ve temel yeteneğe sahip olmanın bu ilişkide düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Örgütsel performans, Temel Yetenek, Turizm sektörü, Düzenleyici etki

1. GİRİŞ

Değişimin hızına yetişemediğimiz ve rakiplerin yaptıkları yenilikçi atılımlarla pazar paylarını büyüttükleri günümüzde örgütsel performansın sağlanması en başta gelen kritik başarı faktörlerindendir. İşletmeler örgütsel performansın artırılmasına yönelik yoğun çaba göstermektedir. Örgüt performansının artırılması varlığını sürdürebilme sürecinin önemli girdilerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Günümüz rekabet ortamında stratejik yönetim performans odaklı bir yaklaşım olmasına rağmen stratejik yönetim süreçlerini uygulayan her işletme örgütsel performansını artıramamakta ya da sürdürememektedir. Bunun sorunun temelinde pek çok faktör bulunmaktadır. temel yeteneğe sahip olamamanın bu problem alanında önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bu çerçevede temel yeteneğe sahip olmanın stratejik yönetim – örgütsel performans ilişkisinde düzenleyici etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda; turizm sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve bu ilişkide temel yeteneğe sahip olmanın düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlenmesi çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Çalışmanın, ampirik olarak daha önce çalışılmamış olmasıyla, moderatör analizleri içeren farklı metodolojisi ve elde edilen bulgularıyla yazına ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZLER

Örgütsel performansın artırılması işletmelerde neredeyse tüm aktivitelerin temel hedefidir. Örgütsel performans algısı önemli bir örgütsel çıktı olmasının yanında diğer tüm işletme dinamiklerini de etkileyen önemli bir girdi değişkendir. Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak açıklanabilmektedir (Daft, 2000; Boyne, 2003). Performans bireysel ve örgütsel bazda değerlendirilebilmekte olup bu kavramı oluşturan temel öğe ölçümdür. Performansın ortaya konulmasında etkili olan kriterlerin belirlenmesi ve ölçülmesi bireysel ve örgütsel performansın ortaya konulmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajını nasıl elde edip sürdürebileceği stratejik yönetim alanındaki en temel sorudur (Moradi,2012:70). Stratejik yönetim, strateji bakış açısıyla tarihin başlangıcına kadar dayandırılabilirken işletme yaşamına yön vermesi temel olarak 1960'lı yıllara dayanmaktadır. 1980'lerde stratejik yönetim alanında egemen olan paradigma Porter (1980) tarafından geliştirilen rekabet güçleri yaklaşımdır. Rekabetin önemli bir dinamik olduğu 1990' sonrası dönemde stratejik yönetim geleceğin yönetilmesi arayışında sürekli bir gelişim içerisinde olmuştur.

Günümüzde stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun dönemde varlığını sürdürebilme, ortalamanın üzerinde kar ve uzun dönemde nihai sonuç odaklı süreçler öneren modern bir yönetim yaklaşımı olarak karşımızdadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Yazında çekirdek yetenek ya da temel yetenek olarak yer alan "core competence" kavramı Hamel tarafından, becerilerin ve teknolojinin bütünleştirilmesi, işletmenin temel olan, müşteri değeri yaratabilen, rekabet açısından benzersiz yetenekleri olarak tanımlamışlardır(Hamel ve Prahalad,1996:261). Hamel'e göre temel yetenek beş ana kriter ile tanımlanmaktadır: ilki, teknoloji ve becerilerin birleşimi ile kişisel yeteneklerle firmanın bütünleştirilmesi, ikincisi, öğrenme, üçüncüsü, müşteri değeri yani müşterilere fayda sağlayacak yeteneklerin olması, dördüncüsü, rakipler tarafından taklit edilemez olması, beşincisi, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırmasıdır (Major vd., 2001:96)

Stratejik yönetim –örgütsel performans ilişkisini ampirik bir şekilde ortaya koyan yeterli sayıda makaleye rastlanılmamıştır. Temel yetenek çok sayıda nitel çalışmaya konu olsa da stratejik yönetim ve örgütsel performans gibi makro değişkenlerle düzenleyici etki bağlamında nicel olarak çalışılmamıştır. Bu bağlamda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler tasarlanmıştır.

Hipotez 1: *Stratejik yönetim çalışanların örgütsel performans algısını etkiler.*

Hipotez 2: *Stratejik yönetim temel yeteneği etkiler.*

Hipotez 3: *Temel yeteneğe sahip olmak örgütsel performans algısını etkiler.*

Hipotez 4: *Stratejik yönetim ile çalışanların algıladıkları örgütsel performans arasındaki ilişkide temel yeteneğe sahip olmanın düzenleyici rolü vardır.*

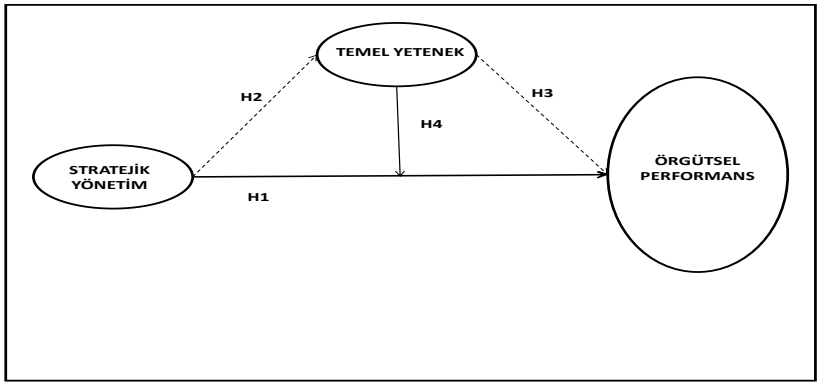
3. YÖNTEM

Bu araştırmada Akdeniz bölgesi konaklama işletmelerinden elde edilen veriler(n=198) ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve düzenleyici etkiler test edilmiştir. Düzenleyici etkiler regresyon eğrileri ile sınanmıştır. Hipotezler ve yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur

Oluşturulan modelde işletmelerdeki algılanan stratejik yönetim düzeyini belirlemek üzere yazar tarafından tasarlanan ve geçerleme çalışmaları yapılan 28 maddeli dört boyutlu stratejik yönetim ölçeği kullanılmıştır. Yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu ölçek 4 boyutlu yapısını korumuştur ancak 3 madde düşük faktör yükleri nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğin tek boyutlu olarak kullanılmasının daha uygun olması nedeniyle gerekli testler yapılarak tek boyutlu ölçek belirlenmiştir. Benzer şekilde 3 madde düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. İşletmelerde algılanan örgütsel performans düzeyini belirlemek üzere Tseng ve Lee (2009) tarafından kullanılan 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu ölçek tek boyutlu yapısını korumuştur. İşletmelerde temel yeteneğe sahip olma düzeyini düzeyini belirlemek üzere yazar tarafından tasarlanan ve

geçerleme çalışmaları yapılan 4 maddeli tek boyutlu ölçek kullanılmıştır 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu ölçek tek boyutlu yapısını korumuştur. Ölçeklere ilişkin DFA'lar Tablo 1'de toplu olarak sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4. BULGULAR

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo1 'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X^2	df	CMIN/ DF <5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. Stratejik Yönetim (SY)	6.8	2	3.4	.98	.98	.97	.97	.99	.06
2. Temel yetenek (TY)	3.2	2	1.6	.99	.98	.98	.99	.99	.05
3. Örgütsel performans (ÖP)	4.8	4	1.2	.97	.97	.97	.97	.98	.07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları ***"kabul edilebilir "*** standartlara göre düzenlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve AMOS programlarında analizler yapılmıştır. İlk aşamada katılımcıların algıladıkları stratejik yönetim, örgütsel performans ve temel yeteneğe ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında Baron ne Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile düzenleyici etkiler araştırılmıştır. Düzenleyici etkileri regresyon eğrileri ile sınanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	***Ort.***	***S. Sapma***	**1**	**2**	**3**
1.Stratejik Yönetim	4.56	.43	**(.92)**		
2. Temel yetenek (TY)	4.10	1.02	.53**	**(.87)**	
3. Örgütsel performans	4.57	.53	.77**	.59**	**(.81)**

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.
**p<.01

Tablo 1 'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Stratejik yönetimin çalışanların örgütsel performans algısına etkisini ve bu etkide temel yeteneğe sahip olma düzeyinin düzenleyici (moderating) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde stratejik yönetim (ST) bağımsız değişken, örgütsel performans (ÖP) bağımlı değişken ve temel yetenek (TY) de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 3). ST ve TY modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003).

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

	Örgütsel Performans		
	1.Aşama	**2.Aşama**	**3.Aşama**
Değişkenler	**β**	**β**	**β**
ST	.72***	.55***	.56***
TY		.34***	.35
STx TY			.04*
R^2	.51	.60	.60
Düz. R^2	.51	.59	.59
F	106.6***	75.07***	50.08***

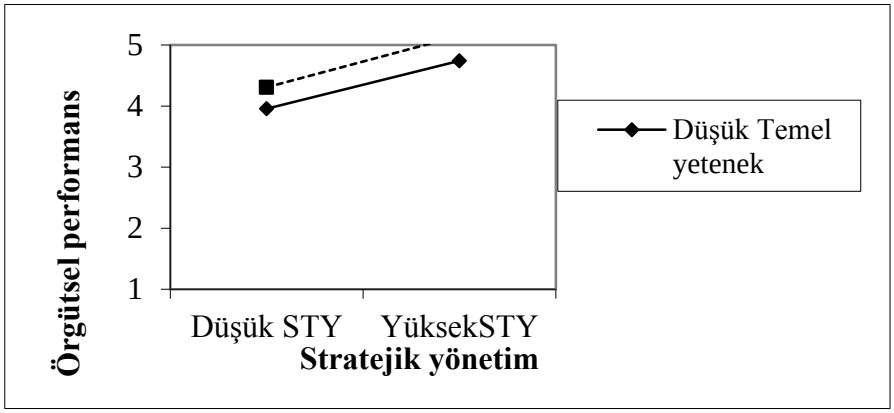
* $p<.05$, ***$p<.001$

Tablo 3'de sunulan analiz sonuçlarına göre ST ile ÖP ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu ($\beta = .72$ $p<.001$) görülmüştür. Böylece ***Hipotez 1*** desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre stratejik yönetim algısı örgütsel performans algısını arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu analiz sonucunda temel yeteneğin de örgütsel performans üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir($\beta = .34$, $p<.001$). Böylece ***Hipotez 3*** desteklenmiştir. Analizler sonucunda ST- TY üzerinde etkilidir($\beta = .49$, $p<.001$). Böylece ***Hipotez 2*** desteklenmiştir

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996: 1174). Son aşamada 4'ncü hipotezi sınamak üzere Tablo 3'deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre temel yeteneğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda temel yeteneğin, ST-ÖP arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan temel yeteneğin düşük ve yüksek olduğu durumda ST-ÖP arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Şekil 2'de görüldüğü gibi ST-ÖP arasındaki ilişki temel yetenek hem düşükken hem de yüksekken pozitif ve anlamlıdır. ST ve TY etkileşmeleri neticesinde tüm modelin varyansının % 60'nı açıklandığı saptanmıştır. Bu durumda ***Hipotez 4*** kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle temel yetenek bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir.

Şekil 2: Düzenleyici Etki



5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma sonucunda Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren turizm sektörü işletmelerinde çalışan personelin algıladıkları stratejik yönetim ortamının algılanan örgütsel performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu beklendik bir bulgudur.

Temel yeteneğin stratejik yönetim-örgütsel performans ilişkisinde nasıl bir rol üstlendiğini belirlemeye yönelik analizler sonucunda bu ilişkide temel yeteneğin düzenleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde araştırılmamış bir bulgu olması itibari ile önemsenmektedir. Bu bulgu derinlemesine irdelenmiş ve temel yeteneğin düşük ve yüksek algılandığı durumlardaki düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular dikkat çekicidir. Çünkü temel yeteneğin hem yüksekken hem de düşükken düzenleyici etkiye sahiptir ve yüksek seviyede daha yüksek düzenleyici etki gözlemlenmiştir. Bu bulgu beklendik bir sonuçtur. Nitekim temel yetenek daha yüksek olduğunda çalışanların örgütsel performans konusunda daha pozitif olmaları beklenen bir durumdur.

Çalışma sonucunda elde edilen beklenmedik bulgu temel yeteneğin düşük olduğu durumlarda da düzenleyici rol üstlendiği bulgusudur. Bu bulgunun kaynağı konusunda net bir teorik altyapı bulunmamaktadır. Bunun nedenin turizm sektöründeki yoğun rekabet olabileceği düşünülmektedir. Nitekim Türkiye'de turizm işletmeleri yüksek düzeyde temel yeteneğe sahip olmasalar da başarı için her türlü yolu denemektedir.

Çalışmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın tek sektörde ve sınırlı bir coğrafyada yapılmış olması ve çalışmanın boylamsal olmaması çalışmanın en önemli kısıtlarıdır. Ancak araştırmanın, metodolojisini güncel olması ve daha önce araştırılmamış bir konuyu ortaya koyarak nispeten farklı bulgulara ulaşmış olmasının alana katı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak olan araştırmacılara, Temel yetenek - stratejik yönetim ilişkisini farklı değişkenlerle irdelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.

Boyne, G. A. (2003), "Sources Of Public Service İmprovement: A Critical Review And Research Agenda", Journal of Public Administration Research and Theory. 13, 3, s.367–394.

Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning And İnnovative, Administrative Science Quarterly, 35, ss. 128-152.

Daft, R.L. (2000), Organization Theory And Design, 7th Edition, Mason: South-Western College Publishing,.

Ekehammer, B. (1974). Interactionismin personality from a historical perspective. Psychological Bulletin, 81, 1026-1048.

Hamel G., Prahalad, C.K.(1996). Competing For the Future, Çev: Zülfü Dicleli, 1996, s. 261.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan,W.P., Yiu, D. (1999). "Theory And Research in Strategic Management: Swings of A Pendulum". Journal of Management, Vol. 25, No. 3, ss. 417–456

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan,W.P., Yiu, D. (1999). Theory And Research İn Strategic Management: Swings Of A Pendulum. Journal of Management, Vol. 25, No. 3, ss. 417–456

Joreskog, K. G. & Sorbom D. (1993). Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language. Chicago, IL: Scientific International Software.

Kline, R. B. (1998). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: The Guilford Press.

Koseoglu, M. A., M. Barca ve K. Karayormuk, (2009). A Study On The Causes Of Strategies Failing To Success, Journal of Global Strategic Management, 3(2). 06, 77-91

Lewin, K. (1935). A dynamic theory of personality: Selected papers of Kurt Lewin. New York: McGraw-Hill.

Major E.D, Asch, D., Cordey-Hayes, M.(2001). 'Foresight as a Core Competence' Futures 2001, s. 96.

Moradi, H. (2012). The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity. European Journal of Social Sciences, Vol.30 No.1, ss. 70-77

Murray,H. A. (1951). Toward a classification of interaction. In T. Parsons ve E. A. Shils (Eds.). Toward a general theory of action: 434-464. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nixon,B.,Burns, J. (2012). The Paradox Of Strategic Management Accounting. Management Accounting Research, 23, pp.229-244

Parsons, F. (1909). Choosing a vocation. Boston: Houghton-Mifflin

Peng J., S. Chiu (2010). An IntegrativeModel Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior , The Journal of Social Psychology, 150:6, s. 582–607

Pervin, L. A. (1968). Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. Academy ofManagement Review, 14:3,s. 350–360.

Porter,M.E.(2008) 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', Harvard Business Review,January, ss. 79-93

Sekaran, U. (1992). Research Methods for Business, Canada: John Wiley and Sons, Inc.

Suliman, A. M. T. (2001), "Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan," Creativity and Innovation Management, 10/1, ss.49-59.

Tseng, Y.F., Lee, T.Z. (2009), "Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model", Expert Systems with Applications, 36, 6548– 6558.

Ülgen, H. Ve Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta.

30. OTURUM

Psikolojik Sermaye ve Motivasyon

Girişimsel Otantik Liderlik ve İzleyenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyiyle İlişkisi
Tayfun TOPALOĞLU, Pınar Süral ÖZER

Akademik Motivasyon Ölçeğinin Bir Devlet Üniversitesinde Uygulaması
Melek TÜZ, Olcay BEKTAŞ

Psikolojik Sermaye: Türk Kültürüyle Uyumlu Bir Ölçek Geliştirme Çalışması
Ahmet ERKUŞ, Ebru TOLAY

GİRİŞİMSEL OTANTİK LİDERLİK VE İZLEYENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYİYLE İLİŞKİSİ

Tayfun TOPALOĞLU, tayfuntopaloglu@hotmail.com
Pınar Süral ÖZER, Dokuz Eylül Üniversitesi, pinar.ozer@deu.edu.tr

ÖZET

Pozitif gelişimi destekleyen bir liderlik süreci olarak tanımlanan otantik liderlik, psikolojik sermaye ile birlikte son yıllarda pozitif örgütsel davranış alanı içinde geniş şekilde araştırılan konulardan birisi olmuştur. Yazında otantik liderliğim özellikle psikolojik sermayeyi bir organizasyonda ortaya çıkaran bir araç görevi gördüğü ve önemli iş çıktılarını geliştirmeye olanak sağladığı vurrgulanmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, bir işletmenin lideri olarak görülen girişimcileri (işletme sahiplerini), otantik liderlik bağlamında ele alarak ayırt edici özelliklerini irdelemek ve çalışanların pozitif psikolojik güçlerinin sinerjik bir ifadesi olan psikolojik sermaye ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada girişimcilerin otantik liderlik özelliklerinin ortaya konulması ve bu özelliklerinin çalışanların psikolojik sermayelerine yönelik olumlu etkisini test ederek yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimler: Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış, Otantik Liderlik, Girişimcilik, Girişimsel Otantik Liderlik

1. GİRİŞ

Bir iş fikrini alıp, bir girişime dönüştürmeyi başaran kişi olarak girişimciler (işletme sahipleri), sadece kaynakları biraraya getirerek değil, aynı zamanda insan kaynağı gücüne önderlik ederek girişimin başarıya dönüşmesi sürecinde çalışanlara liderlik etme görevini de yerine getirmektedir. Bu anlamda girişimciler, birer lider olarak düşünülebilmektedir (Jensen ve Luthans, 2006b).

Girişimci, risk ve belirsizlik karşısında karı ve büyümeyi sağlamak amacıyla fırsatları tanımlayarak ve tüm bu fırsatlardan faydalanmak için gerekli kaynakları toplayarak yeni bir iş yaratan kişidir (Scarborough ve Zimmerer, 2003). Tarihsel gelişim süreci içinde girişimciyi ve girişimcileri tanımlarken onları diğerlerinden farklılaştıran, yaratıcılık, yenilikçilik gibi pek çok özellik ön plana çıkartılmıştır (Drucker, 1985; Praag, 1999; Schaper ve Volery, 2004). Bu özelliklerinin yanı sıra, yazında girişimci kişinin, işveren rolünü yerine getirmede bir "doğal lider" özelliğine sahip olması gerektiği de belirtilmektedir (Praag, 1999: 318). Özellikle pozitif örgütsel davranış yazını içinde girişimciler, sahip oldukları ayırt edici özellikler ile çalışanlarında psikolojik sermayeyi geliştiren ve örgütsel çıktılara yönelten olumlu etkileri ile ön plana çıkmakta ve birer "otantik lider" olarak örgütsel çıktıları olumlu şekilde etkilemektedir (Jensen ve Luthans, 2006b; Abid vd., 2012).

Bu araştırmanın temel amacı, bir işletmenin lideri konumundaki girişimcileri (işletme sahipleri) otantik liderlik bağlamında ele alarak ayırt edici özelliklerini irdelemek ve çalışanların pozitif psikolojik güçlerinin sinerjik bir ifadesi olan psikolojik sermaye ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada girişimcilerin otantik liderlik özelliklerinin ortaya konulması ve bu özelliklerinin çalışanların psikolojik sermayelerine yönelik olumlu etkisini test ederek yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Uygulama açısından değerlendirildiğinde ise, otantik liderlik özelliğinin, çalışanların psikolojik sermayesinin geliştirilmesinde ve bu pozitif psikolojik güçlerinin örgütsel çıktılara dönüşmesinde nasıl bir rol oynadığının ortaya konulması açısından öneriler getirilmesi hedeflenmektedir. Çalışma sonuçlarının, girişimcilerin otantiklik özelliklerini ve çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeye yönelik çabalarını doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bir Otantik Lider Olarak Girişimciler

Son yıllarda yazında önemli bir çalışma alanı haline gelen pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji akımının örgütsel alana yansıması olarak ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002; Wright, 2003; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2007). Pozitif örgütsel davranışın temel odak noktası, çalışanların ölçülebilir pozitif psikolojik güçleri ve bunların örgüt içindeki gelişimidir. Özellikle pozitif gelişimi destekleyen bir liderlik süreci olarak tanımlanan otantik liderlik (Luthans ve Avolio 2003), psikolojik sermaye ile birlikte bu alan içindeki önemli çalışma konularından birisini oluşturmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Avolio vd., 2004; Walumbwa vd., 2008).

Yazında girişimcileri birer lider olarak ele alan çalışmalar oldukça kısıtlı kalmış olsa da, pozitif örgütsel davranış alanının gelişmesiyle birlikte girişimcilere yönelik ilginin güçlendiği ve onları birer otantik lider olarak ele alan çalışmaların ortaya çıktığı görülmüştür (Jensen ve Luthans, 2006a; Jensen ve Luthans, 2006b; Abid vd., 2012). Girişimcilerin, otantik lider olarak görülmesinin en önemli nedeni, sahip oldukları özgül nitelikler ile çalışanlarını pozitif açıdan desteklemeleri ve sonuçta örgütsel çıktıları doğrudan veya dolaylı olarak olumlu şekilde etkileyebilmeleridir. Bunda aynı zamanda, otantik liderliğin psikolojik sermaye ile olan yakın ilişkisi de bulunmaktadır. Nitekim Jensen ve Luthans'ın (2006a: 258) kuramsal modelinde, hayat deneyimi ve örgütsel çevre ile birlikte girişimcinin psikoloijk sermayesi, girişimsel otantik liderliğin en önemli öncülü olarak belirtilmiştir. Girişimsel otantik liderliği tam olarak değerlendirebilmek için otantikliği ve otantik liderliğin temel özelliklerini ayrıntılı bir şekilde irdelemek gerekmektedir.

Harter (2002: 382) otantiklik kavramını, bireyin düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri ve inançları ile oluşan kişisel deneyimleriyle kendini bilmesi olarak tanımlamıştır. Kişinin içsel düşünce ve duygularıyla tutarlı şekillerde kendini ifade ederek, öz kendisiyle (true self) uyum içinde hareket etmesidir. Kernis (2003: 13) otantiklik kavramını; "kişinin günlük girişimlerindeki, gerçek ya da öz kendisinin açık faaliyeti" olarak tanımlamıştır. Pozitif örgütsel davranış alanı içinde ortaya çıkan ve pozitif liderlik yapılarından birisi olan otantik liderlik, Avolio ve çalışma arkadaşlarının önderliğinde kavramlaştırılan bir liderlik modeli olarak ortaya çıkmıştır (Luthans ve Avolio, 2003; Avolio vd., 2004; Gardner vd., 2005; Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlik, liderlik süreçleri ile pozitif psikolojiden gelen yapılarla bütünleşen bir pozitif psikolojik liderlik kavramıdır (Helland ve Winston, 2005: 50). Walumbwa ve arkadaşları (2008: 94) otantik liderliği, hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de pozitif etiksel iklimden yararlanarak bunları, liderlerle çalışan takipçilerde daha büyük bir özfarkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını, bilgiyi dengeli değerlendirmeyi ve ilişkisel açıklığı geliştirmek amacıyla, destekleyerek pozitif kişisel gelişimi teşvik eden bir lider davranışı örüntüsü olarak ifade etmiştir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008), otantikliğin de temel bileşenlerini oluşturan (Kernis, 2003) ve sonrasında otantik liderlik bileşenlerini teşkil eden (Gardner vd., 2005; Illies vd., 2005) çalışmaları temel alarak Otantik Liderlik Modelini geliştirmişlerdir. Buna göre otantik liderliğin temelinde, "Bilgiyi dengeli değerlendirme" (balanced information processing), "Otantik davranış" (authentic behaviour), "İlişkisel açıklık" (relational transparency) ve "Özfarkındalık" (self-awareness) olmak üzere dört bileşen yer almaktadır (Kernis, 2003; Gardner vd., 2005; Illies vd., 2005; Walumbwa vd., 2008):

1. Bilgiyi dengeli değerlendirme; konuyla ilgili veriyi objektif olarak analiz etme, diğerlerinin fikirlerini bir karar vermeden önce keşfetme eğilimi ve istekliliğidir. Otantik

liderler, çalışanların bakış açıları konusunda açıktırlar ve farklı görüşler için alıcı konumdadırlar.

2. Otantik davranış/İçselleştirilmiş ahlaki bakışaçısı; oto-kontrolün bir şeklidir ve kişinin içinde yer alan içsel ahlaki standartlar tarafından oluşturulan bir rehberliği ifade eder. Burada liderin otantik olarak görülmesinin nedeni, eylemlerinin ifade edilen değerler ve etik standartlarla uyumlu olmasıdır.

3. İlişkisel açıklık; kişinin durumlar için uygun olan duyguları ve bilgileri açık şekilde paylaşmasını ifade etmektedir. Kısaca liderin, diğerleriyle olan açık ve dürüst iletişimidir.

4. Özfarkındalık; kişinin güçlü ve zayıf taraflarını ve kişinin dünyayı anlamlandırma şeklini anlamasını ifade etmektedir. Kişinin güçlü ve zayıf yanlarına içsel bir bakış geliştirme sürecidir ve kişinin duygularına güven duymasını ve duygularının farkında olmasını anlatır (Kernis, 2003).

Otantik liderler, bu dört bileşeni tutarlı, devam eden davranışlarla ve takipçileriyle yakaladıkları yüksek düzeyde bir güven ilişkisi içinde sürdürürler. Bu tutum ve davranışları, takipçilerinin kendisine karşı daha açık, samimi ve dürüst olmalarını sağlar. Sonuçta otantik liderlik süreci, lider takipçi arasındaki otantik bir ilişkiye dönüşür (Shamir ve Eilam, 2005). İlerleyen süreçte otantik liderler, bu dört bileşen yoluyla davranış ve sözleriyle yüksek şekilde model teşkil ederek takipçilerini otantik hale getirirler (Gardner vd., 2005).

Otantik liderler özgüvenli, umutlu, iyimser, dayanıklı, etik, gelecek yönelimli ve birlikte çalıştığı insanların lider olmaları için geliştirmeye öncelik veren kişilerdir. Otantik liderler kendilerine karşı dürüst kişilerdir ve sergilediği davranışlar ile çalıştıkları insanları pozitif şekilde liderlere dönüştürmekte veya bir lider olarak geliştirmektedir (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Düzenli olarak kendilerinin ve diğerlerinin pozitif özelliklerini destekleme ve hatta yenileştirmenin arayışı içinde olan otantik liderler, kendilerini tamamen anlamanın ve gelecek meydan okumalar için daha hazırlıklı kılmanın çabası içindedirler. Onlar, diğerlerinin de aynı şeyi yapmalarına, örnek olarak ve çevresindekilerinin ahlaki ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek yardımcı olmaya çalışırlar. Kendilerini ve organizasyonu daha iyi anlamaları için de, şeffaf kararlarla, pozitif ve üretken örgütsel bir iklimi geliştirmeye yönelik geniş bir alanı kapsayan süreçler yardımıyla çalışanlarına yardım ederler (Gardner ve Schermerhorn, 2004: 272). Otantik liderler, derin kişisel değerleri ve inançlarıyla uyumlu şekilde hareket ederler. Böylece güvenilirlik sağlayarak çalışanların saygısını ve güvenini, farklı bakış açılarını destekleyerek ve takipçileriyle işbirlikçi ilişki ağları kurarak kazanırlar. Sonuçta, dolayısıyla otantik olarak takipçilerinin gördüğü manada onlara liderlik ederler (Avolio vd., 2004: 806).

2.2. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye (Psychological Capital - PsyCap) kavramı, pozitif örgütsel davranış alanı içinde hem kuramsal, hem de görgül araştırmalar bağlamında oldukça önemli bir yer kaplamaktadır (Luthans vd., 2004; Luthans vd., 2007b; Avey vd., 2011). Bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak tanımlanabilen psikolojik sermaye kavramı; (1) Zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene (özetkinlik) sahip olmak; (2) Şimdi ya da gelecekte başarılı olma konusunda pozitif bir atıf (iyimserlik) geliştirmek; (3) Hedeflere yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yeni yollar bulmak (umut) ve (4) Sorunlar ve zorluklar tarafından sarmalandığında başarıya ulaşmak için kendini toparlamak ve buna göğüs germek (dayanıklılık) olarak dört temel unsurdan oluşmaktadır (Luthans vd., 2007b: 3).

Yazında özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık, psikolojik sermayeyi oluşturan en uygun tanım olarak belirtilmiştir (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004). Bu dört bileşen biraraya getirildiğinde, sinerjik bir etki yaratarak bir üst yapı (core construct / second order construct) oluşturmaktadır (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2007b; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2010).

Luthans ve arkadaşları (2007b: 19), psikolojik sermaye bileşenlerinin nasıl etkileşim gösterdiğini şöyle belirtmiştir: Hedeflerini başarmak konusunda planları olan ve bu planları izlemekte kararlılık gösteren umutlu insanlar, zorlukların üstesinden gelmekte daha fazla motive olacaklar ve böylece daha fazla dayanıklılık göstereceklerdir. Özgüven sahibi insanlar umutlu, iyimser yapılarını ve dayanıklılıklarını, yaşamlarındaki özel alanlara transfer edebilecek ve uygulayabileceklerdir. Dayanklı kişiler ise gerçekçi ve esnek iyimserlik için gerekli uyumcul mekanizmaları kullanmada becerikli olacaklardır. Psikolojik sermaye bileşenleri olan özgüven, umut ve dayanıklılık, sırasıyla kontrollü içselleştirilmiş durum algıları yoluyla iyimser bir açıklayıcı tarza katkı yapabilirler. Tüm bunlar, psikolojik sermaye faktörleri arasındaki etkileşimden meydana gelen pek çok pozitif sonucun sadece birer yansımasıdır.

Psikolojik sermayenin en büyük rekabetçi avantajı, durumsal (state-like) bir özellik taşıması ve bu sayede eğitimlerle geliştirilmeye açık bir yönünün bulunmasıdır (Luthans v., 2006a; Luthans vd., 2007; Luthans vd., 2008a; Luthans vd., 2010). Bununla birlikte, çalışanların psikolojik sermayelerinin örgüt içinde ortaya çıkmasında ve gelişmesinde informel olarak görülebilecek faktörlerin başında otantik liderlik gelmektedir. Yazında psikolojik sermayenin eğitimlerle geliştirilebilir olduğuna dair çalışmalar yer alsa da, psikolojik sermayenin örgüt içinde ortaya çıkmasında ve gelişmesinde hangi durumsal faktörlerin rol oynadığının henüz yeterli düzeyde araştırılmadığı görülmektedir. Bu açıdan, yazında otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında vurgulanan güçlü ilişki nedeniyle, psikolojik sermayenin örgütsel ortamda ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli faktorlerden birisi olabileceği düşünülmelidir.

2.3. Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Yazında otantik liderlerin psikolojik sermayeyi bir organizasyonda ortaya çıkaran araç görevi gördüğü ve önemli iş çıktılarını geliştirmeye olanak sağladığı vurgulanmaktadır (Avolio vd., 2004). Otantik liderler bunu, sahip oldukları yüksek psikolojik sermaye düzeyi ile takipçilerinde psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişmesini sağlayarak yaparlar (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Ayrıca otantik liderler sahip oldukları dürüstlük, güven ve şeffaflık nitelikleriyle, takipçilerinden gelen karşılığı cesaretlendirmekte ve ayrıca açık, paylaşımcı ve psikolojik sermayeyi sürekli geliştiren bir örgütsel kültürü teşvik ederek bu gelişimi mümkün kılmaktadır (Luthans vd., 2007: 22).

Otantik liderler, takipçilerinde umut yaratmakta, özgüven inşa etmekte, iyimserliği arttırmakta ve dayanıklılığı güçlendirmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Tüm bu işlevleri yerine getirerek otantik liderler, örgüt içindeki bireysel performansı ve sonuçta da tümüyle örgütsel performansı geliştirme imkanı yakalamaktadır (Walumbwa vd., 2008; Peterson vd., 2012). Otantik liderler yüksek düzeyde özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılığa sahip kişiler olarak takipçilerinde psikolojik sermaye özelliklerinin gelişmesinde (Gardner ve Schermerhorn, 2004).

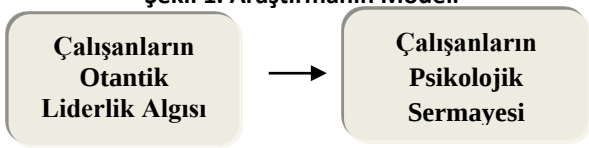
Bu açıdan, kendi örgütlerinin lideri konumudaki girişimciler, sahip oldukları ayırt edici özellikler ile çalışanlarında psikolojik sermayeyi geliştiren ve örgütsel çıktılara yönelten olumlu etkileri nedeniyle birer otantik lider olarak da görülmekte ve örgütsel çıktıları olumlu şekilde etkilemektedir (Jensen ve Luthans, 2006b; Abid vd., 2012).

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ

Son yıllarda temelleri atılan pozitif örgütsel davranış alanı içinde, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin ilişkisini ortaya koyan belirli kuramsal ve görgül çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004; Jensen ve Luthans, 2006a; Jensen ve Luthans, 2006b; Luthans vd., 2007; Wooley vd., 2011). Bu araştırmalarda, bu iki unsurun birbirleriyle olan sinerjik etkileşimleri ile belirli açılardan sahip oldukları ortak özellikleri üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte, otantik liderliğin psikolojik sermayenin örgüt içindeki varoluşundaki gelişimsel rolünün tam anlamıyla araştırılmadığı görülmektedir. Yazında otantik liderliğin, psikolojik sermayenin örgütsel ortamda var olmasında ve gelişmesinde önemli bir faktör olabileceği belirtilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004; Luthans vd., 2007). Nitekim, Wooley ve arkadaşlarının (2011) gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmada, otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ($r = .43$, $p < .05$) ortaya konulmuştur. Böylesi bir ilişkinin bu çalışmada da bulgulanması beklenmektedir. Bir lider olarak girişimcilerin otantik özellikte olmaları beklenmekte ve bu niteliklerinin çalışanlardaki psikolojik sermaye düzeyleriyle olumlu ve anlamlı düzeyde ilişkili olması öngörülmektedir.

Hipotez : Çalışanların otantik liderlik algısı, psikolojik sermaye düzeyleri ile ilişkilidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, nicel olarak tasarlanmış ve benzer denekler örneklemesi yöntemi (survey) ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki veriler yazılı soru sorma (anket) tekniği ile elde edilmiştir. Ana kütle, mikro ve küçük işletmelerde görev yapan ve girişimcinin liderliğinde faaliyet göstererek girişimciyle birebir ilişki içerisinde olan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Psikolojik sermaye düzeyini belirlemek amacıyla, Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş, 24 maddelik 6'lı Likert ölçeği olan Psikolojik Sermaye Ölçeği (PCQ) kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Erkuş ve Afacan Fındıklı (2013) tarafından yapılan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Otantik liderlik özelliğini ölçmek amacıyla ise Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Araştırmanın kuramsal modelinin test edilmesinde SPSS programından yararlanılmış ve korelasyon ile regresyon analizleri yapılmıştır.

KAYNAKÇA

Abid T., Altaf, M., Yousaf U. ve Bagram, M. M. M. (2012), "Entrepreneur as an Authentic Leader: A Study of Small and Medium Sized Enterprises in Pakistan", Management Science Letters, 2 pp 2355–2360.

Avolio B. J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luhans F. ve May D. R. (2004), "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", The Leadership Quarterly, 15 pp 801-823.

Drucker, P. F. (1985), "Innovation and Entrepreneurship", Harper and Row Publishers, New York.

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2013), "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma." İstanbul Üniversitesi İşletme

Fakültesi Dergisi, 42(2) pp 302-318.

Gardner, W. L. ve Schermerhorn Jr., J. R. (2004), "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", Organizational Dynamics, 33(3) pp 270-281.

Harter, S. (2002). "Authenticity. Handbook of Positive Psychology". (ss. 257-277). Editörler Snyder, C. R ve Lopez, S. J. New York: Oxford University Press.

Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2006a), "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership", Journal of Managerial Issues, 18(2) pp 254-273.

Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2006b), "Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes", Leadership & Organization Development Journal, 27(8) pp 646-666.

Kernis, M. H. (2003), "Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem". Psychological Inquiry. 14(1) pp 1-26.

Luthans, D. (2002), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", Academy of Management Executive, 16(1) pp 57-72.

Luthans F ve Avolio B. J. (2003), "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach", K. S Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn, (der.) Positive Organizational Scholarship içinde San Francisco: Barrett-Koehler. pp 241–261.

Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004), "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", Organizational Dynamics, 33 pp 143–160.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006), Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention", Journal of Organizational Behavior, 27 pp 387-393.

Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007), "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge", New York: Oxford University Press.

Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. I. (2008), "Experimental Analysis of a Web-based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital", Academy of Management Learning & Education, 7(2) pp 209-221.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010), "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", Human Resource Development Quarterly, 21(1) pp 41-67.

Praag, C. M. V. (1999), "Some Classic Views On Entrepreneurship", De Economist, 147(3) pp 311-335.

Scarborough, N., M. ve Zimmerer, T., W. (2003), "Effective Small Business Management", An Entrepreneurial Approach, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Schaper, M. ve Volery, T. (2004), "Entrepreneurship and Small Business", John Wiley & Sons Australia, Ltd., Australia.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012), "Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(4) pp 89-106.

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, 34 pp 89-126.

Wooley, L., Caza, A. ve Levy, L. (2011), "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender", Journal of Leadership & Organizational Studies,18(4) pp 438-448.

Wright, T. A. (2003), "Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time has Truly Come", Journal of Organizational Behavior, 24 pp 437–442.

AKADEMİK MOTİVASYON ÖLÇEĞİNİN BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE UYGULAMASI

Melek TÜZ, Uludağ Üniversitesi, Melek@uludag.edu.tr
Olcay BEKTAŞ, Uludağ Üniversitesi, Olcaybektas@uludag.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Akademik Motivasyon Ölçeği üniversite formunun Türkçeye uyarlanmış şeklini kullanarak öğrencilerde yaygın olarak gözlenen motivasyon sorunlarını değerlendirmek motivasyonlarının yada motivasyonsuzluklarının cinsiyete, mezun olma aşamalarına ve kaçıcın sınıfta olduklarına göre değişkenlik gösterip göstermediğini incelemektir. 2012 yılında M. Hülya Ünal KARAGÜVEN tarafından Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri dergisinde yayınlanan "Akademik Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Adaptasyonu" çalışması temel alınılarak, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. öğrencilerini kapsayan bir anket çalışmasıdır.

Anahtar kelimeler: Akademik motivasyon ölçeği, adaptasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon

1. GİRİŞ

Motivasyon kelimesi Latince "movere", yani "hareket ettirme, hareketlendirme" sözcüğünden gelmektedir ve genel olarak "insanın istenilen bir hedefe doğru yönelmesine neden olan zihinsel bir durum" olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2011) . Motivasyon bir başka kaynakta bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayretle ilişkin yoğunluk, istikamet, kararlılık olarak tanımlanmıştır.(Robbins, 2013:204) Bireyleri hedeflere yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir. Bireylerin başarısı ile motivasyonu arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kişinin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceğini bilmek çalışma hayatında yöneticilere, eğitim hayatında ise eğitmenlere büyük avantaj sağlar. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 96). Akademik başarıyı yükseltmeyi amaçlayan her eğitimci zaman zaman öğrencilerinin motivasyonu ile ilgilenmek durumundadır. Motivasyon sorunları akademik başarıyı etkileyen önemli ve güncel bir problem alanı olarak gözlenmektedir. Bu durum, konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda da tespit edilmiştir (Cunningham, 2003; Matuga, 2009; Renchler, 1992; Zimmerman, 1990). Kurumsal olarak Özerklik teorisine dayanmaktadır.

Akademik motivasyon sorunlarının belirlenmesi ve giderilmeye çalışılması, öğrenci başarısını yükseltmek için önemli bir çözüm olabilir. Bu amaçla, öncelikle akademik motivasyon sorunlarını belirlemeye yönelik ölçme araçlarına ihtiyaç vardır. Ancak, önemli bir konu olmasına rağmen, motivasyon konusunda yaygın olarak kullanılan, kullanımı kolay, güvenirlik ve geçerliği tatminkar ölçme araçlarının sınırlı olduğu belirlenmiştir. Motivasyon sorunları belirlenip, gerekli önlemler alındığında, akademik başarıyı yükseltme yolunda ilerleme sağlanabilir.

Literatürde öğrencinin akademik başarısının, değişik faktörlerden etkilendiğini gösteren çalışmalar vardır. Bu faktörler arasında; öğrencinin kendi kendini etkin bir şekilde yönlendirmesi, planlama ve izleme yeteneği, kendi davranış, zihin ve öğrenme stratejilerini değerlendirebilmesi yer alır (McCaslin ve Hickey, 2001; Winne, 2001; Zimmerman, 1990, 1994, 2001). Ancak, bütün bunların yanı sıra öğrencinin yeni öğrenme stratejilerini de etkin olarak kullanmaya motive olması gerekir. Öğrencinin bulunduğu ortamdaki öğrenme aktivitelerine katılımında içsel ya da dışsal olarak motive olması önemli bir faktördür. Öğrencilerin kendi kendilerini yönlendirmelerinin ve yeni motivasyon stratejileri geliştirerek kullanmalarının akademik başarıyı etkilediği belirlenmiştir (Barron ve Harackiewicz, 2001; Elliot ve Thrash,

2001; Matuga, 2009). Dolayısıyla, akademik başarıyı artırmak amaçlandığında, motivasyon konusuyla ilgilenmek gerekir.

2. AMAÇ

Motivasyon sorunlarıyla mücadele edebilmek için önce onu değerlendirmek ve seviyesini belirlemek gerekir. Bu amaçla geçerlik ve güvenirliği tatminkar ölçme araçlarına ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Ancak literatür taramalarında akademik motivasyonu değerlendirmek amacıyla kullanılabilecek geçerlik ve güvenirliği tatminkar Türkçe ölçeklere ait çalışmaların oldukça sınırlı olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın amacı Özerklik Teorisi (Deci ve Ryan, 1985, 2000) kapsamında İngilizce olarak geliştirilmiş olan Akademik Motivasyon Ölçeğinin Türkçe uyarlamasını kullanarak(Karagüven, 2012: 2599) her zaman güncelliğini koruyan ve öğrencinin akademik başarısını etkileyen ve üniversite öğrencilerinde yaygın olarak gözlenen motivasyon sorunlarını değerlendirmek ve motivasyon türlerinin cinsiyet ile ilgili bir korelasyonun olup olmadığını kontrol etmektir. Ayrıca ileride yapılacak olan çalışmalar için veri kaynağı oluşturmaktır.

Bu çalışmada ulaşılmak istenen iki temel amaç söz konusudur. Birincisi; cinsiyet ile motivasyon arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır. Bu temel amacı alt hipotezlerle sınamak mümkündür. İçsel motivasyon ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur, Dışsal motivasyon ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur ve motivasyonsuzluk ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur hipotezleri sınanarak motivasyonun cinsiyet ile ilişkisi değerlendirilecektir.

İkinci temel amaç ise motivasyon ile mezuniyet aşamasına gelmiş öğrenciler arasında ilişkinin incelenmesidir. Özellikle okulu erken bitirme aşamasında olup üstten ders alan öğrencilerle normal döneminde okulu bitirecek olan öğrenciler arasında motivasyon açısında bir fark olup olmadığı incelenmesi ikinci temel amaçtır.

3. YÖNTEM

Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır İlk olarak orijinal İngilizce ölçeği incelenmiştir. (Vallerand vd., 1992) Daha sonra ölçeği Türkçeye uyarlayan ve adaptasyonunu sağlayan ekip ile iletişime geçilip gereken izin ve destek sağlanmıştır. (Karagüven, 2012: 2599) Hazırlanan soruları cevaplamaları için öğrencilere yeterli süre sağlanmıştır. Analizler bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programında gerçekleştirilmiştir.

3.1. Çalışma Grubu

Çalışma grubu Bursa'da, Uludağ Üniversitesi, Görükle yerleşkesinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğrenim görmekte ve büyük bir bölümü 4. Sınıf öğrencisi olan (428) olan 471 kadar öğrenci grubu oluşturmaktadır. Öğrencilerin katılımı gönüllü olmuştur.

3.2. Veri toplama araçları

Vallerand ve arkadaşları tarafından 1992 yılında Kanada'da geliştirilen Akademik Motivasyon Ölçeği (AMÖ) üniversite düzeyindeki öğrenciler için geliştirilmiş bir formdur. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Bir adet içsel motivasyon, bir adet dışsal motivasyon ve bir adet motivasyonsuzluk boyutuna ait olmak üzere, toplam 3 farklı boyuttan oluşmaktadır. Alt ölçekler ayrı ayrı değerlendirildiğinden, sonuçta her bir alt ölçeğe ait elde edilen 28 e yakın değer bireyde o boyutun yüksek olduğunu gösterir. Başlangıçta "Neden okula gidiyorsunuz?" sorusu ve hemen altında "Çünkü…" ifadesi yer alır, katılımcının çünkü ifadesini sıradaki maddeyle tamamlayarak kendisine uygun gelen şıkkı işaretlemesi istenir. Uygulama ifadelerin devamında yer alan 1 (hiç uyuşmuyor) ile 7 (tam olarak uyuşuyor) arasında yedi derece üzerinde işaretleme yapılarak gerçekleşir. Motivasyonsuzluk boyutundaki ifadeler diğerlerine göre terstir, örneğin; "…bilmiyorum, zaten okulda ne yaptığımı bir türlü anlayamadım." gibi.

Ancak puanlama yapılırken bu maddeler diğerleri gibi puanlanır. Diğer bir değişle, ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Diğer alt testleri oluşturan ifadeler ise olumludur, örneğin; "…ileride daha itibarlı bir iş sahibi olabilmek için." gibi. AMÖ büyük gruplara kısa sürede ve kolay uygulanabilen bir ölçektir.

3.3. Analiz

Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar şu şekilde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin %54,1'i (255 kişi) erkeklerden, %45,9'u (216) bayanlardan oluşmaktadır. Öğrencilerin büyük bir bölümü (%90,9 - 428 kişi) son sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Yaklaşık %9'luk bir bölümü ise alt sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Alt sınıf öğrencilerinin Uludağ üniversitesi otomasyon sisteminin izin verdiği ölçüde üst sınıftan ders almış olmaları nedeniyle ankete katılmışlardır.

İstatistiksel analiz IBM SPSS Statistics 22 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak ankette kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin içsel tutarlılığını görmek için yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,851 çıkmıştır. Ankette güvenilirlik analizi sonuçlarına göre 19 numaralı sorunun kolerasyon katsayısı 0,20'nin altında kaldığı ve soru çıkarıldığı Cronbach's Alpha değeri yüksek miktarda artış gösterdiği için 19 numaralı soru anketten çıkarılmıştır. Sorunun çıkarılmasına ile birlikte oluşturulan son güvenilirlik değeri 0,871 olmuştur.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	27

Ölçek orijinalden çeviri olduğu için Faktör analizi yapılması da gerekli görülmüştür. Faktör analizinin başlangıcında KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Tüm KMO değerleri 0,9'un üzerinde olduğundan ve Barlett testleri de anlamlı olduğundan, her değişkenin Faktör analizi yapılması için son derece uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizleri sonucu atılmasına ihtiyaç duyulan ifade yoktur. Araştırmada kullanılan ölçek sorularının (madde 19 hariç) faktör yüklerinin sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0.4'ün (Şencan, 2005: 390) üstünde olduğu gözlemlenmiştir. Faktör analizi sonucunda 3 faktörlü yapının olduğu doğrulanmıştır. Söz konusu faktörlerden içsel motivasyon faktörü, toplam varyansın %29.507'sini, motivasyonsuzluk %11,476'sını, dışsal motivasyon ise %8,321'ini açıklamaktadır. Üç ölçeğin tamamı toplam varyansın %49,303'ünü açıklamaktadır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada ulaşılmak istenen iki temel sonuç için analizler yapılmıştır. Bu iki temel sonuçtan ilki Akademik motivasyon ölçeği ile bayan ve erkeklerin motivasyonları arasında anlamlı bir fark yoktur hipotezinin sınanmasıdır. Hipotez ve alt hipotezlerinin doğrulanması için yapılan t testi sonucunda bayan ve erkek öğrencilerin içsel motivasyonu (sig. 2 tailed 787>0,2) dışsal motivasyonu (sig. 2-tailed 0,56>0,2) birbirinden farklı olmadığı tespit edilmiştir. Motivasyonsuzluk boyutunda ise bayan öğrenciler ile erkek öğrenciler arasında anlamlı bir fark oluşmuştur. (sig. 2-tailed 0,11<0,2) Bayan öğrencilerim motivasyonsuzluk düzeyi (ort. 2,3935) erkek öğrencilerin motivasyonsuzluk düzeyinden(ort. 1,9804) daha yüksektir. Diğer bir değişle olumlu yönde motivasyon ile cinsiyet arasında bir ilişki söz konusu değildir. Ancak cinsiyet olmsuz yönde motivasyonu (motivasyonsuzluk) etkileyen bir faktördür. Bu durum daha sonra yapılacak olan benzer çalışmalarda tekrar incelenebilir.

Ulaşılmak istenen ikinci temel sonuç ise okulunu erken bitirme aşamasında ve son sınıftan ders alan 3. Sınıf öğrencileri ile normal sürede mezun olacak 4. Sınıf öğrencileri arasında motivasyon ilişkilerini incelemektir. İçsel motivasyon(sig. 2 tailed 748>0,2), dışsal motivasyon(sig. 2 tailed 907>0,2) ve motivasyonsuzluk(sig. 2 tailed 872>0,2) boyutunda anlamlı bir fark oluşmamıştır.

5. ÇALIŞMANIN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Akademik Motivasyon Ölçeğinin ve yöntemlerin standart olması, çalışma grubunun büyüklüğü çalışmanın güçlü olduğu önemli noktalardır. Çalışmanın zayıf olduğu noktalar ise çalışma grubunun sadece Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 4. Sınıf öğrencilerinin olmasıdır. Diğer bir değişle çalışma grubu aynı sınıf ve aynı üniversite öğrencilerini kapsamaktadır. Daha geniş bir evrenden oluşturulacak örneklem gruplarından elde edilen veriler ile ölçeğin geçerlik ve güvenirliği tekrar sınanabilir. Bu nedenle, ölçeğin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliğini artırmak ve ulaşılan değerleri güncellemek için benzer çalışmaların yapılması önerilmiştir.

6. KAYNAKLAR

Bandura, A. (1994). “Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.)”, Encyclopedia of human behavior Vol. 4, New York, pp. 71-81.

Barron, K. E., & Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. Journal of Personality and Social Psychology, 80 (5), 706-722.

Cunningham, G. K. (2003). Can education schools be saved?Retrieved February 19, 2009.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, 227-268

Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Achievement goals and the hierarchical model of achievement motivation. Educational Psychology Review, 13 (2), pp. 139-156.

Karagüven, H. (2012), “Akademik Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri 12(4), Güz 2012, pp. 2599 – 2620

Matuga, J. M. (2009). Self-regulation, goal orientation, and aca- demic achievement of secondary students in online university courses. Educational Technology & Society, 12 (3), pp. 4–11.

McCaslin, M., & Hickey, D. T. (2001). Self-regulated learning and academic achievement: A Vygotskian view. In B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (Eds.), Self-regulated learning and academic achievement: Theoretical perspectives (pp. 227-252).

Renchler, R. (1992). Student motivation, school culture, and academic achievement. ERIC/CEM Trends and Issues Series, Number 7, USA.

Robbins, S. (2013). Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz M. (2013) Örgütsel Davranış, Alfa Kitapevi, Bursa.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik, 1. Baskı Ankara: Seçkin Yayıncılık

Türk Dil Kurumu (2011), http://www.tdk.gov.tr. Erişim tarihi: 13.01.2014.

Winne, P. H. (2001). Self-regulated learning viewed from models of information processing. In B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (Eds.), Self-regulated learning and academic achievement: Theoretical perspectives pp. 153-190.

Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulated learning and academic achievement: An overview. Educational Psychologist, 25 (1), pp 3-17.

PSİKOLOJİK SERMAYE: TÜRK KÜLTÜRÜYLE UYUMLU BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Ahmet ERKUŞ, Gedik Üniversitesi, aerkus@yahoo.com
Ebru TOLAY, Dokuz Eylül Üniversitesi, ebru.tolay@deu.edu.tr

ÖZET

Çalışmada Türk kültürüyle uyumlu psikolojik sermaye ölçeği geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda ilk aşamada temel psikolojik sermaye boyutlarından farklı olarak Türk kültüründe kabul gören farklı boyutların belirlenmesine çalışılmaktadır. İkinci aşamada yeni tanımlanmış psikolojik sermaye boyutlarını kapsayan bir ölçek geliştirme çalışması yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sermaye, Türk kültürü, Ölçek geliştirme

1. SORUNSALI

Psikolojik sermaye, bireyin olumlu ve geliştirilebilir özelliklerinin bütünü olarak tanımlanırken, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutu olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Luthans vd., 2007a, Luthans vd. 2008, Avey vd., 2009). Psikolojik sermaye ile ilgili araştırmalarda en çok kullanılan ölçek, Luthans vd. (2007b) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Anketi'dir. Türk kültürü dahil olmak üzere farklı kültürlerde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2010; Siu, 2013). Bununla birlikte ölçek boyutlarının tam olarak ayrışmadığı (Little vd., 2007, Regoa vd., 2010) ve bazı maddelerin farklı kültürlerde tam olarak anlaşılamadığına ilişkin bazı eleştiriler bulunmaktadır (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013).

Psikolojik sermaye son yıllarda ülkemizde ilgi çeken konuların birisi olarak dikkat çekmektedir. Konu ile ilgili ilk bildiriler 2009 yılındaki Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuştur (Özkalp, 2009; Bal, 2009). Yapılan incelemede 2009-2013 yılları arasındaki son beş kongrede Psikolojik Sermaye ile ilgili toplam 25 bildirinin yer aldığı belirlenmiştir. Bu bildirilerden üç tanesi teorik, geriye kalan 22 bildiri ise araştırmaya dayalıdır. Yapılan çalışmaların 15 tanesinde Luthans vd. (2007b) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeğinden faydalanılmıştır. Diğer çalışmalarda ise Luthans vd.'nin (2007b) Psikolojik Sermaye Ölçeğini geliştirirken kullanmış oldukları ölçeklerin, araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kullanıldıkları görülmüştür. Ayrıca bu bildirilerin ikisi, Türk araştırmacılar tarafından Psikolojik Sermaye Ölçeğine yönelik yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarıyla ilgilidir (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2010; Beyazgül ve Çelik, 2012).

Luthans vd. (2007b) çalışmasında psikolojik sermayenin dört temel boyutunu tanımlarken kavramın gelişime açık olduğunu, tartışılması ve araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu kapsamda yaratıcılık ve bilgelik gibi bilişsel boyutların; mizah, akış (flow), iyi oluş gibi duygusal boyutların; duygusal zeka, bağışlayıcılık, minnettarlık gibi sosyal boyutların ve spiritüalizm (tinsellik), cesaret, otantiklik gibi üst düzey boyutların gelecek çalışmalarda araştırılmasının kavramı geliştireceğini vurgulamaktadırlar. Bazı çalışmalar da farklı boyutlara yönelik araştırmaların gerekliliğine dikkat çekmektedir (Regoa vd., 2010; Han vd., 2012).

Bu kapsamda çalışmada ilk aşamada psikolojik sermayenin Luthans vd. (2007b) tarafından belirlenmiş olan dört temel boyutu ile yukarıda tanımlanmış potansiyel psikolojik sermaye boyutlarının Türk Kültürüyle uyumluluğu araştırılacaktır. İkinci aşamada ise araştırma

sonucunda, kültürümüzle uyumlu olduğu belirlenmiş yeni boyutların yer aldığı yeni bir Psikolojik Sermaye Ölçeği geliştirme çalışmaları yapılacaktır. Araştırma soruları şöyle ifade edilebilir.

– Türk kültürüyle uyumlu yeni psikolojik sermaye boyutları nelerdir?

– Yeni boyutlarıyla tanımlanmış, kültürümüzle uyumlu Psikolojik Sermaye Ölçeği geçerli ve güvenilir midir?

2. YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında farklı sektörlerden görüşlerin dahil edilmesi hedeflendiğinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Türk kültürüyle uyumlu psikolojik sermaye boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan literatür taraması sonucunda toplam 24 adet değişkenin anket formuna dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu çerçevede üç aşamadan oluşan soru formu oluşturulmuştur. İlk bölümde her bir boyut kısa ifadelerle tanımlanmış ve katılımcılara bu tanımlara katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Cevapların alınmasında 5'li likert ölçeği (1-Hiç Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. İkinci bölümde bu boyutların kendileri için önemlilik düzeyleri belirlenmesi hedeflenmiştir. Cevapların alınmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1-Hiç önemli değil, 5-Çok Önemli). Anket formun üçüncü bölümünde ise bu özelliklerin iş yaşamında hem kendilerinde hem de karşılaştıkları diğer bireylerde hangi düzeyde bulunduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Cevapların alınmasında yine 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1-Hiç Bir Zaman, 5-Her Zaman).

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilere çeşitli analizler uygulanmıştır. Bu kapsamda geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, betimleyici istatistikler sonucunda her bir boyutun tanımlanma, önemlilik ve iş yaşamında bulunma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise, ilk aşamada elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçekte yer alabilecek boyutlar belirlendikten sonra yeni maddeler derlenecek, uzman incelemeleri yolu ile uygun olmayan maddeler elenecek ve bir ölçek taslağı oluşturulacaktır. Geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla anket uygulaması yapılacaktır. İlk adımda küçük bir gruba pilot çalışma yapılacak, maddelerin geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilecek ve ölçek gözden geçirilecektir. İkinci adımda kolayda örnekleme yöntemiyle farklı sektörlerde iş yaşamlarına devam eden çalışanlardan veri toplanacaktır.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin öncelikle güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Ardından verilere açıklayıcı, sonrasında tek düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri uygulanacaktır. Ayrıca ölçeğin kriter geçerliliğini test etmek amacıyla, psikolojik sermayenin kavramsal olarak ilişkili olduğu araştırmalarla ortaya konan iki değişkenle (iş tatmini ve iş performansı) ilişkisi analiz edilecektir.

3. KATKISI

Ülkemizde Yönetim ve Organizasyon alanında sürekli tartışılan konulardan birisi de Türk Kültürüne uygun ölçeklerin geliştirilmesidir. Özellikle geliştirilen ölçeklerin Batı kökenli olması ve zaman zaman kültürümüzle uyumsuzluklar göstermesi, yerel ölçeklere olan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Psikolojik sermaye ile ilgili dünya literatürü incelendiğinde farklı kültürlere yönelik ölçek geliştirme çalışmalarının hızla arttığı gözlemlenmektedir (Han vd., 2012). Bu kapsamda Türk Kültürüyle uyumlu (Türk Kültürüne özgü) psikolojik sermaye ölçeği geliştirilmesinin, Yönetim ve Organizasyon alanına önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Bunun yanında Luthans vd.'nin (2007b) belirttiği gibi psikolojik sermaye gelişime açık bir alandır. Bu bağlamda temel dört boyutundan farklı olarak yeni boyutların dahil edilmesiyle kavramın içerik olarak daha açıklayıcı olacağı söylenebilir. Yapılacak çalışmayla, psikolojik sermayeye ilişkin yeni boyutların tanımlanmasının ve geliştirilecek bir ölçekle ölçümlenebilir olmasının, alanda yapılacak çalışmalara destek sağlayacağı öngörülmektedir.

4. KAPSAMI

Psikolojik sermaye, çalışanların kişilik özelliklerinden farklı olarak gelişime açık özellikleriyle ilgilidir ve çalışma yaşamının geliştirilmesine yönelik dikkat çekici bir potansiyeli içinde barındırmaktadır. Alanda yapılan araştırmaların zenginliği ve yazında artan yayın sayısı psikolojik sermaye konusuna olan ilginin önemli göstergelerinden birisidir. Bu kapsamda, psikolojik sermaye konusunun geliştirilmesi ve farklı boyutlarının araştırılması, kavramsal olarak zenginleşmesine ve daha açıklayıcı olmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanında kültürel farklılıkların dikkate alınarak, yeni boyutlarıyla ölçek geliştirilmesi ve uyarlama çalışmaları yapılması, alandaki tartışmalara destek verecektir.

5. KAYNAKÇASI

Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover". Human Resource Management, 48(5), pp 677-693.

Bal, E.A. (2009). "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagament) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, pp 546-552.

Beyazgül, M. ve Çelik, C. (2012). Psikolojik Sermaye ve Performans Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin İncelenmesine Yönelik bir Çalışma. 20. Ulusal yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs 2012, İzmir, pp 29-33

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2010). "Psikolojik Sermaye ile Mesleki ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi" 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 20-22 Mayıs 2010, Adana, pp 766-772.

Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2013). "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2), pp 302-318.

Han, Y., Brooks, I., Kakabadse, N. K., Peng, Z. ve Zhu, Y. (2012). "A Grounded Investigation of Chinese Employees' Psychological Capital". Journal of Managerial Psychology, 27(7), pp 669-695.

Little, L., Gooty, J. ve Nelson, D. (2007). "Positive Psychological Capital: Has Positivity Clouded Measurement Rigour?" D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positives at Work içinde. London, UK: Sage., pp 191-209.

Luthans F., Avolio, B.J., Avey J.B. ve Norman, S.M. (2007a). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", Personnel Psychology, 60, pp 541–572.

Luthans F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J., (2007b). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Age, Oxford University Press, New York.

Luthans F., Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Avey, J. B.(2008). "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship", Journal of Organizational Behavior, 29, pp 219-238.

Özkalp, E. (2009). "Örgütsel Davranışta Yeni bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, pp 491-497.

Regoa, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. ve Cunhad, M. P. (2010). "Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system". The International Journal of Human Resource Management, 21(9), pp 1531–1552.

Siu, O. L. (2013). Psychological Capital, Work Well-Being, and Work-Life Balance Among Chinese Employees: A Cross-Lagged Analysis. Journal of Personnel Psychology, 12(4), pp 170-181.

31. OTURUM

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Değişimler

İnsan Kaynakları Yönetiminin Görünen Yüzü
Çiğdem VATANSEVER, Nuri YILMAZ

İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılık Kaynakları Yönetimine: Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi Yazınının İncelenmesi
Hakan SEZEREL, H. Zümrüt TONUS

Stratejik Yetenek Yönetimi: Türk Bankacılık Sektöründe MT (Management Trainee) Programı Kapsamında Bir İnceleme
Yunus DEMİREL, Nurzahit KESKİN, Türker BAŞ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN GÖRÜNEN YÜZÜ

Çiğdem VATANSEVER, Namık Kemal Üniversitesi, cvatansever@nku.edu.tr
Nuri YILMAZ, T.C. Trakya Kalkınma Ajansı, nyilmaz@trakyaka.org.tr

ÖZET

İnsan kaynakları (İK) ile ilgili politika ve uygulamaların potansiyel çalışanlara duyurulması nedeniyle şirketlerin internet sayfalarının önemi günden günde artmaktadır. Çalışmamız, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin web sitelerinde insan kaynakları yönetimi sayfalarının ne kadar etkin kullanıldığı, neleri içerdiği ve en önemlisi bu içeriğin ne kadar yeterli olduğu sorularına yanıt aramaktadır. Bu amaçla, Türkiye'nin Fortune 500'e göre en büyük şirketlerinin internet sayfalarında, insan kaynakları ile ilgili konulara nasıl ve ne detayda yer verildiği içerik analizi yöntemi ile araştırılmıştır. Çalışmamızda Cober ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği kriterler temel alınarak değerlendirme yapılmıştır. Şirketlerin finansal büyüklükleri ile insan kaynakları web sitelerindeki içerik nicelik ve nitelik olarak paralellik göstermektedir. İK sayfalarında en çok yer verilen fonksiyon işe alım iken ücret yönetimi, ödüllendirme gibi fonksiyonların içerikleri görece sınırlıdır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Web, Nitel Analiz, Fortune 500, Çalışan Algısı

1. GİRİŞ

Günümüzde fiziki alandaki bilgilerin internet ortamına taşınması, küçük-büyük neredeyse tüm şirketlerin internet sayfalarının bulunması insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında da etkisini göstermektedir. Gerek işe alım sürecinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi gerekse insan kaynakları ile ilgili politikaların ve uygulamaların potansiyel çalışanlara duyurulması nedeniyle şirketlerin internet sayfalarının önemi günden günde artmaktadır.

İnternet, artan bant genişliği ile, görsel iletişime hem çok hızlı hem de çok küresel bir nitelik kazandırdı. Resimler, grafikler, animasyonlar, simgeler, görüntüler, avatarlar, "emoticon"lar, pek çok farklı tip ve biçimleriyle internet ağının iletişimin araçları oldular. Teknoloji, kitle iletişiminde görseli sözden daha önemli hale getirdi. Internet küresel olma özelliğiyle ticaret, eğlence, eğitim gibi pek çok amaç için kültürlerarası bir iletişim aracına dönüştü (Zahedi & Bansal, 2011).

İnternet'i geleneksel medyadan ayıran farklar şu şekilde özetlenebilir:

a) En temel düzeyde, internet sayfasının "biçim" i gelmektedir. Bir web sitesinde "canlılık" renkler, imgeler, sesler ve animasyonların estetik bir biçimde kullanımı daha gerçekçi bir duyusal deneyim için önemlidir (Coyle & Tborson, 2001)

b) İşe alım için, iki boyutlu gazete ilanlarına göre, internet üç boyutlu (uzamsal) seçenekler sunar. Böylece işletmeler, gazete ilanından daha fazla bilgiye web sitesinde yer verebilirler. Organizasyonlar iş arayanlara kendi "marka"ları hakkında, çalışma ortamı, eğitim olanakları vb. özelliklerini duyurmak için daha fazla alana sahiptirler.

c) İşlevsellik bir internet sitesinin gezinmeye (navigasyon) uygun ve eğlenceli ve olmasıyla tanımlanabilir. Etkileşime açıklık ve kullanışlılık siteyi ziyaret edenlere eğlenceli, dikkat çeken bilgiler aktarırken aynı zamanda iş başvurularını da sorunsuz yapmaları anlamına gelmektedir (Cober, 2004).

Web siteleri, kuruluşların kendilerini tanıtmaları, hedef kitleleriyle istedikleri zaman iletişim kurmaları amacıyla kolaylıkla ulaşılabilecek, etkin şekilde yararlanabilecek şekilde düzenlenmelidir (Ryan, 2003). Internet üzerinden, elektronik ticarette başarılı olmak isteyen

işletmelerin ilk aşamada yapması gerekenlerin başında çevrimiçi ziyaretçilerin sayısını artırmak gelmektedir. İşletmelerin çevrimiçi tüketiciler ile ilişki kurabilmesi için, kullanıcıların tercihlerini ve web siteleri ile nasıl etkileşim kurduklarını anlamaları gerekmektedir (Geissler, 2001)

Türkiye'de ise Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan son değişikliklerle sermaye şirketlerinin ve belirtilen şartları taşıyan bağımsız denetim şirketlerinin de internet sayfası açması zorunluluğu getirilmiştir. Yasal zorunluluk olarak ilk aşamada kanun koyucu tüm şirketlerin temel kurumsal bilgilerini buradan paylaşmalarını, belli bir içeriği oluşturmayı ve güncellemeye şart koşmuştur (Resmi Gazete, 2014). Zorunluluk bir yana şirketler web sayfaları oluşturarak kendilerini tanıtmak amacı ile zaten bu platformu kullanmaktadırlar, bu günümüz rekabetçi iş dünyasının bir gereğidir.

a- İKY ve İnternet

Web siteleri kurumsal iletişimin önemli bir aracı olmasına karşın İK Y'nin iletişimi ile ilgili çalışmalarda nadiren kullanılmaktadır (Ehnert,2009). İKY ve internet ile ilgili araştırmalar ağırlıklı olarak işe alım fonksiyonuna yoğunlaşmaktadır (Bknz: Öksüz, 2011). Diğer yandan, çeşitliliklerin yönetimi, sürdürülebilirlik gibi stratejik İKY süreçlerinin nasıl tanımlandığını araştıran az sayıda araştırma bulunmaktadır (Point ve Singh, 2003, Ehnert, 2009 gibi). Web siteleri aynı zamanda, örgütsel söylemin bir parçası olarak yorumlanabilir. Söylemler sosyal gerçekliği yaratmaya katkıda bulunur: Kavramlar (kategoriler, ilişkiler ve kuramlar) aracılığıyla dünyayı anlar ve ilişkilendiririz (Hardy et al., 2000). Diğer yandan, kurumsal web sayfalarında yazılanları, şirketlerde gerçekte olanların iletişimi değil, şirketlerin kamuoyuna iletmek istedikleri gerçekler olarak ele almamız gerekir.

Türkiye'de en beğenilen 20 şirketin incelendiği bir çalışmaya göre, web siteleri kurum kimliğini yansıtma ve yatırımcılar için finansal verileri aktarmada yararlanılan ortamlardır. İç iletişimde intranetin tercih edilmesi nedeniyle de, web sitelerinde çalışanlara ve çalışma hayatına ilişkin bilgi sınırlıdır (Karsak, 2008). Teknolojiyi etkin kullanarak doğru ve gerçek zamanlı İKY bilgisine erişim sağlayan şirketler stratejik olarak üstünlük elde edecekleri düşünülmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004). Cober ve arkadaşlarına (2004) göre, gelecekte kullanıcılar açısından en etkili siteler, etkileşimi artıran araçlar aracılığıyla kurumsal yaşam hakkında olumlu ancak dürüst bir perspektif sunan şirketler olacaktır.

Cober ve arkadaşları (2004) web sitelerinin biçim, içerik ve işlevselliğini işletmelerin kendi web "alanları"ndan nasıl yararlandıklarını daha iyi anlamak için analiz etmişlerdir. Şirketler, kurum kültürü, değerler gibi bilgilerini paylaşmakla birlikte ücretlendirme gibi konulara daha az yer vermektedir. Ayrıca, şirketlerin önemli buldukları içerikleri (şirket tarihçesi ya da iş tanımları gibi) daha etkileşimli araçlar kullanarak paylaştıklarını göstermektedir. Web sitesinde açıklayıcı ve doğru bilginin bulunması önemlidir. Web sayfasında eksik bilginin olması işletmenin özensiz ya da ilgisiz olduğu algısına yol açmaktadır (Barker ve King, 1993).

b- Araştırmanın Amacı

Web siteleri "kendiliğinden oluşan malzemeler' olarak nitel araştırmalar için meşru kaynaklardan biridir (Peräkylä, 2005). Çalışmamız, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin web sitelerinde insan kaynakları yönetimi sayfalarının ne kadar etkin kullanıldığı, neleri içerdiği ve en önemlisi bu içeriğin ne kadar yeterli olduğu sorularına yanıt aramaktadır. Buna göre önermeler şu şekilde oluşturulmuştur:

a) Kurumsal web sayfalarında İKY'nin şekil ve içerik kullanımı ilk sıralarda yeralan şirketlerle son sıralarda yer alan şirketler arasında farklılık göstermektedir.

b) İKY web sayfaları, hedef kitleleri gözönünde bulundurarak hazırlanmış kuruma özgü ve çalışma yaşamına ilişkin bilgi veren içerikten çok jenerik İKY uygulama tanımlarını içermektedir.

Bu iki önermenin dışında, Türkiye'nin en büyük şirketlerinin internet kullanıcılarına kendilerini ifade ederken kullandıkları iletişime hakim olan unsurları tanımlamak amaçlanmıştır. Bu amaçlardan hareketle, Türkiye'nin Fortune 500'e göre ilk beşyüz şirketinin internet sayfalarında insan kaynakları yönetimi ile ilgili konulara nasıl ve ne detayda yer verildiği incelenmiştir. Çalışmamızın örneklemini 2012 yılı Fortune 500 sıralamasındaki şirketler oluşturmaktadır. Türk şirketlerine ilişkin bilimsel incelemelerde IMKB 100, ISO 500 vb. farklı sıralama verilerinden yararlanılmaktadır (Bknz: Menteş ve Görpe, 2011; Süher, 2011). Fortune 500 listesi imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerini içermesi, 2012 yılsonu verileri baz alınarak oluşturulması nedeniyle çalışmamızda referans alınmıştır. ABD'de yayımlanan ve dünyanın en itibarlı iş dergilerinden biri kabul edilen Fortune, 1955 yılından bu yana "Fortune 500" listesiyle dünyanın en büyük şirketlerini açıklamaktadır. Derginin Türkiye baskısı tarafından imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerini kapsayan çalışma her yıl yapılmaktadır (Fortune Turkey, 2014).

2. YÖNTEM

Çalışmamızda, Türkiye Fortune 500 listesine giren şirketlerin insan kaynakları sayfasında yer alan verilerin (tüm logo, fotoğraf ve yazılar) bir kopyası 2014 yılı Nisan ayında bilgisayar ortamında kaydedilmiştir.

Web'de yeralan bilgilerin analizi ve sınıflandırılmasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Niceliksel içerik analizi kayıtlı bilgi içeren her türlü basılı, görsel, elektronik içeriği, yazılı, sözlü bir metni veya sembolü analiz edip rakamlara dönüştürüp, bu rakamların üzerinden yoruma gitmek olarak açıklanabilir (Kuş, 2012).

Analizlerde, Cober ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği kriter listesi uyarlanarak kullanılmıştır. Öncelikle biçimsel (fotoğraf, renk, animasyon vb.) bir değerlendirme yapılmıştır (Tablo 1).

Tablo1: Kurumsal Web Sitelerinin Biçimsel Özellikleri

Biçim	**Açıklama**
Fotoğraf	İnsanların, ofislerin, işyerlerinin, objelerin fotoğrafları ya da ödüllerin imajları
Renk	Arka planda, grafiklerde ya da resimlerde egemen olarak kullanılan renk
Animasyon	Grafikler, fotoğraflar ya da linkler
Logo/Simge	Logo ve simgelerin kullanımı
Ses/Video	Video ve ses mesajları
İnsanlar	Ayrım yapılmadan kullanılan farklı görünüşteki insan fotoğrafları

Kaynak : (Cober ve ark, 2004; Öksüz, 2011)

İkinci olarak, şirketlerin kendilerine başvurmayı düşünen kişiler için çalışma ortamına yönelik olabilecek bilgileri analiz edilmiştir. Bu analizin kriterleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo2: Çalışma Ortamına İlişkin İçerik

Belli bir hedef kitleye yönelik mesajlar	İş ve iş dışı yaşam dengesine yönelik mesajlar	Çeşitliliklere ilişkin mesajlar	Çalışanların görüşleri	Şirket içi araştırma verileri	Sosyal aktiviteler
İş arayan farklı gruplara özel bölümler örn. öğrenciler, tecrübeli çalışanlar)	Çalışanın iş ve iş dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlamasıyla ilgili şirket uygulamaları	Çeşitliliğin sağlandığını ya da desteklendiğini gösteren (etnik köken, cinsiyet vb) mesajlar	Çalışanların kendi işleri hakkındaki ifadeleri / yorumları (CEO ya da müşteri mesajlarının dışında)	Şirket kültürü, çalışan memnuniyeti vb araştırmaların sonuçları, nasıl çalışanlar arandığına ilişkin bilgi gibi	Kurumsal olarak yapılan kutlamalar, yemekler ve diğer etkinlikler

Kaynak : (Cober ve ark, 2004; Öksüz, 2011)

Ayrıca, içerikler kategorize edilerek hangi İnsan Kaynakları fonksiyonlarına ne ölçüde yer verildiği araştırılmıştır.

3. BULGULAR

Fortune 500 listesinde yeralan 9 şirketin kendine ait bir web sayfası yoktur; insan kaynakları sekmeleri analiz için yeterli veri içermeyen şirketler de örneklemden çıkarılmış ve veri analizine 321 şirket dahil edilmiştir (Tablo, 3).

Tablo 3: Analize dahil edilmeyen şirketlerin İK sayfalarının dağılımı

İnsan kaynakları web sayfası	N
Şirketin web sayfası yok	9
İnsan Kaynakları sayfası yok	85
İK sayfası çalışmıyor/boş/ yenileniyor/yapım aşamasında	10
İK "İletişim" sekmesinin altında	3
Sadece iş başvuru form var	59
Türkçe IK sayfası yok	13
Toplam	**179**

Web sayfalarının biçimsel özellikleri incelendiğinde ise firmaya ait görsel kullanımının (ofis, işyeri, çalışan görseli vb.) % 33 düzeyinde kaldığı, video veya sesli mesajın ise sadece %5,61 oranında olduğu görülmüştür (Tablo 4).

Tablo 4: Biçimsel özelliklerine göre şirket İK sayfalarının dağılımı

Fortune 500	Fotoğraf	Animasyon	Logo/Simge	Ses/Video	İnsanlar
1-100	23	69	75	3	3
101-200	26	43	62	5	3
201-300	26	42	52	4	1
301-400	19	33	46	4	0
401-500	13	29	52	2	2
Toplam	**107**	**216**	**287**	**18**	**9**
Yüzde	**33,33%**	**67,29%**	**89,41%**	**5,61%**	**2,80%**

Web sayfalarında, ilgiyi çeken biçimsel ve estetik unsurların şirketler sıralamasına göre dağılımına bakıldığında ilk önermeyi doğrulayan bir dağılım ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, teknolojinin etkin kullanımının ve etkileşimin bir göstergesi olarak, sosyal medyanın kurumsal

sayfalarda ne ölçüde yeraldığına da bakılmıştır. Şirketlerin çoğunlukla Facebook hesapları olduğu görülmektedir. Nitelikli adaylara ulaşmanın bir yolu olarak kabul edilebilecek, profesyonel iş ağı Linkedin ise en az bağlantı verilen sosyal medya uygulamasıdır (Tablo 5).

Tablo 5: Web sayfalarının sosyal medya bağlantısı

Fortune 500 sıralaması	Sosyal Medya		
	Facebook	Twitter	Linkedin
1-100	33	32	9
101-200	38	31	11
201-300	30	21	7
301-400	34	32	10
401-500	17	15	2
Toplam	**152**	**131**	**39**
Yüzde	**47,35%**	**40,81%**	**12,15%**

İkinci analiz olarak, çalışma ortamına ilişkin içeriğin dağılımına bakılmıştır. Şirketler sıralamasında, ilk sıralardan sonlara doğru gidildiğinde, içerikteki mesajların sayıca azaldığı görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Çalışma ortamına ilişkin içerik

Fortune 500	Belli bir	İş ve iş dışı	Çeşitliliklere	Çalışanları	Şirket içi	Sosyal	Toplam
1-100	41	7	6	7	4	16	81
101-200	26	3	6	3	1	6	45
201-300	23	2	3	1	0	10	39
301-400	11	0	2	1	4	3	21
401-500	16	1	1	2	1	1	22
Toplam	**117**	**13**	**18**	**14**	**10**	**36**	**208**
Yüzde	**36,45%**	**4,05%**	**5,61%**	**4,36%**	**3,12%**	**11,21%**	

Tablo 6'dan da görüldüğü gibi, iş ve iş dışı yaşam dengesi ve çeşitliliklerin yönetimine ilişkin içerik oldukça sınırlıdır. Şirketlerin sosyal aktiviteleriyle ilgili içerikleri, çalışanların görüşlerine çok daha fazla alan kaplamaktadır.

Son olarak, hangi İKY fonksiyonuna ne ölçüde yer verildiği Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: İK Fonksiyonları Dağılımı:

İnsan Kaynakları Fonksiyonları	1-100	101-200	201-300	301-400	401-500	Toplam	Yüzde
İşe Alım	59	44	36	33	27	199	62,0%
Eğitim	49	35	21	24	16	145	45,2%
Ücret ve Yan Menfaatler	28	24	10	15	3	80	24,9%
Performans Yönetimi	37	25	15	18	12	107	33,3%
Kariyer Planlama	35	23	15	14	11	100	31,2%
İdari İşler / Sosyal Olanaklar	17	12	8	3	1	41	12,8%
Ödüllendirme/ Öneri Sistemleri	11	9	5	1	4	30	9,3%

Yetenek Yönetimi	28	14	4	7	4	57	17,8%
Toplam	**264**	**186**	**114**	**115**	**78**	**759**	

İşe alım fonksiyonu en çok yer verilen fonksiyondur: Toplamda 199 web sayfasında işe alımla ilgili bilgi olmasına karşın iş başvuru formu veya linki olan firmalarla birlikte değerlendirildiğinde şirket sayısı 344'ye ulaşmaktadır.

4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Çalışmamızın Türkiye'nin en büyük ve önemli 500 şirketinin İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunu nasıl tanımlayıp, kurumsal olarak yansıttığını göstermesi açısından kapsayıcı, niteliksel yönüyle özgün olduğu inancındayız.

İşe alım fonksiyonun şirketler için neredeyse İK web sayfasına karşılık geldiği görülmektedir. Diğer taraftan, şirketlerin çoğu için adayların çalışma ortamına ilişkin bulabilecekleri veri sınırlıdır. Web sitesinde açıklayıcı ve doğru bilginin bulunması önemlidir. Yukarıda da değinildiği gibi, web sayfasında eksik bilginin olması işletmenin özensiz ya da ilgisiz olduğu algısına yol açmaktadır (Barker & King, 1993). İmgeler ve etkileşimli materyaller içeren web siteleri kullanıcılar için en etkili olanlardır (Cober ve ark., 2004). Ses ve videoların azlığı ilk yüzde olan şirketlerde dahi dikkat çekmektedir.

Web siteleri incelenerek yapılan araştırmalar, niteliksel analiz için bir arşiv ortamı sunarken, analizler gerçekte olan değil görülmesi istenen üzerinden yapılmaktadır. Bu durum elde edilen sonuçların açıklayıcılığıyla ilgili bir kısıt yaratmaktadır. Diğer taraftan, siteleri ziyaret edenler için gördükleri içerik algılarını doğrudan etkileyen bir gerçeklik oluşturmaktadır. Sosyal ağlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili araştırmalar henüz çok yenidir. Bu konuda yapılacak araştırmaların, İKY'nın değişen yüzünü göstermesi açısından çok yararlı olacağı görüşündeyiz.

KAYNAKÇA

Barker, P., & King, T. (1993). Evaluating interactive media courseware—A methodology. Computers in Education, 21, 307-319. alıntı Cober, R. T., Douglas J. Brown, Paul E. Levy, Alana B.Cober ve Lisa M. Keeping (2003), "Organizational Web Sites: Web Site Content and Style As Determinants of Organizational Attraction", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 11, (2-3), 158-169.

Cober, R. T., Douglas J. Brown, Paul E. Levy, Alana B.Cober ve Lisa M. Keeping (2004), "Organizational Web Sites: Web Site Content and Style As Determinants of Organizational Attraction", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 11, (2-3), 158-169.

Coyle, J. R., & Thorson, E. (2001). The effects of progressive levels of interactixaty and vividness in web marketing sites. Journal of Advertising, 30(3), 65-77. alıntı alıntı Cober, R. T., Douglas J. Brown, Paul E. Levy, Alana B.Cober ve Lisa M. Keeping (2003), "Organizational Web Sites: Web Site Content and Style As Determinants of Organizational Attraction", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 11, (2-3), 158-169.

Ehnert, I. (2009) Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. European J. International Management, Vol. 3, No. 4, 419

Fortune Turkey (2014) Fortune 500 Listesi http://fortuneturkey.com/fortune500_2012_main.asp , Erişim Tarihi: 13.01.2014

Geissler, G. L. (2001). Building Customer Relationships Online: The Web Site Designers' Perspective, Journal of Consumer Marketing, 18 (6): 488 – 502 alıntı Marangoz M., Yeşildağ B., Arıkan Saltık I. (2012) E-Ticaret İşletmelerinin Web ve Sosyal Ağ Sitelerinin İçerik Analizi

Yöntemiyle İncelenmesi, Internet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi IUYD 2012; 3 – 2, s: 53 - 78

Hardy, C., Palmer, I. and Phillips, N. (2000) 'Discourse as a strategic resource', *Human Relations*,

Vol. 53, No. 9, pp.1227–1248 alıntı Ehnert, I. (2009) Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. European J. International Management, Vol. 3, No. 4, 419

Karsak, B. (2008) Web Sitelerinin Kurumsal Kimlik Açısından Değerlendirilmesi: En Beğenilen 20 Şirket Üzerine Bir Analiz. İletiş(im) Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, no: 9, s:165-180

Kuş, E. (2012) Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri, Anı Yayıncılık. Ankara.

Lengnick-Hall, Mark L ve Cynthia A. Lengnick-Hall (2004), Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Çev. Günhan Günay), Dışbank Kitapları, İstanbul alıntı Öksüz, B. (2011) "E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma" ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (Cilt:7, Sayı :14), 267-283

Görpe, S. ve Menteş, A. (2011) "Reporting System of -The Most Admired Companies of Turkey 2010- and Their Governance Scores" ,Sinergie Congress, Universita IULM,10-11 November 2011, Milan-Italy.

Öksüz, B. (2011) "E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma" ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (Cilt:7, Sayı :14), 267-283.

Point ve Singh (2003) Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal* Vol. 21, No. 6, pp. 750–761.

Süher Karademirlidağ İ. (2011) Zirvedeki Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi: Web Sitelerine Yönelik Bir İnceleme Selçuk İletişim, 6, 2, 2010

Resmi Gazete (2014) Sermaye Şirketlerinin Açacakları İnternet Sitelerine Dair Yönetmelik, http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130531-15.htm

Ryan Michel, (2003), "Public Relations and the Web: Organizational Problems, Gender and Institution Type", Public Relations Review, (29), 335- 349 alıntı Karsak, B. (2008) İletiş(im), Web Sitelerinin Kurumsal Kimlik Açısından Değerlendirilmesi: En Beğenilen 20 Şirket Üzerine Bir Analiz. Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, no: 9, s:165-180

Perry, M.ve Bodkin, C. (2000) Content analysis of Fortune 100 company Web sites. Corporate Communications 87-96.

Zahedi, F.M. ve Bansal, G. (2011) Cultural Signifiers of Web Site Images Journal of Management Information Systems, Vol. 28, No. 1, pp. 147–200.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN FARKLILIK KAYNAKLARI YÖNETİMİNE: TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAZININ İNCELENMESİ

Hakan SEZEREL, Gümüşhane Üniversitesi, hsezerel@gmail.com
H. Zümrüt TONUS, Anadolu Üniversitesi, zguven@anadolu.edu.tr

ÖZET

Farklılıkların yönetimi olgusunun geçmişi her ne kadar topluluk yaşamıyla birlikte başlasa da, -eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılık uygulamaları aracılığıyla yönetim yazınında yer alışı ancak 1960'larda mümkün olmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren ise insan kaynağını sürdürülebilir bir rekabet unsuru olarak gören stratejik insan kaynaklarının gelişimine koşut olarak, ABD başta olmak üzere çok kültürlü ülkelerde işletmecilik yazınına taşınmıştır. Türkiye'de farklılıkların yönetimi yazını ise benzer saiklerle son on yılda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi yazını içinde gelişen farklılıkları yönetimi konusunun Türkiye yazınındaki karşılığı irdelenmektedir. Bu amaçla, çalışmada, Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusunda yazılmış olan doktora tezleri ve bilimsel makaleler incelenerek, alanın gelişimi hakkında bir değerlendirme yapılmaktadır. Çalışmada, farklılıkların yönetimi yazınının taşıdığı "yenilik" vurgusuna rağmen hem içerik hem de biçim açısından Türkiye yönetim ve örgüt yazınının kendine has özelliklerini hemen tamamen sürdürerek ilerlediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Farklılıklar, farklılıkların yönetimi, yöntem, yönetim yazını.

1. GİRİŞ

Son dönemde, dünyada ve Türkiye'deki gelişmelere bakıldığında; etnik, dini, politik ve demografik özelliklere bağlı farklılıkların giderek daha fazla gündeme geldiği ve bilim insanları, siyasetçiler, sivil toplum örgütleri gibi toplumun pek çok farklı kesimi tarafından tartışılmakta olduğu görülmektedir. Özellikle, Türkiye gibi çok kültürlü ve karmaşık toplumsal yapılara sahip ülkelerde kimlik ve temsiliyet politikalarının yükselişi, "farklılık" ve "farklılıkların yönetimi" konularını güncel bir alan olarak ortaya çıkarmaktadır.

Farklılıkların yönetimi; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme ve yönetim bilimleri ile ilişkilendirilebilen disiplinlerarası bir çalışma alanıdır. Yönetim ve organizasyon alanı açısından ise, farklılıkların yönetimi daha çok insan kaynakları yönetimiyle ilişkilendirilmektedir (Kossek vd. 2006; D'Netto ve Sohal, 1999; Hollowell, 2007). Bunun nedeni, farklılıkların yönetimi konusunun bir örgütte işe alma sürecinden emekli olma sürecine kadar tüm aşamalarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde gömülü/yerleşik (embedded) olmasıdır. Bu nedenle, Türkiye yazınında son 10 yılda ortaya çıkmış olan farklılıkların yönetimi konusunun insan kaynakları yönetimi içinde neye karşılık geldiği araştırmaya değer görünmektedir. Bu çalışmada, farklılıkların yönetimi yazınının gelişimi Türkiye bağlamında incelenmektedir.

Türkiye'de insan kaynakları yönetimine ilişkin ilk çalışmaların -personel yönetimi başlığıyla- 1950'lerde başlamakla birlikte, 1960'ların sonu ile 1970'li yıllardan itibaren yaygınlaştığı görülmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002; Akar,2013). Bu dönemden sonra personeli stratejik bir kaynak olarak görme eğilimi başlamış ve insan kaynakları yönetimi bir anlamda stratejik insan kaynakları yönetimine doğru evrilmiştir. Bunun nedeni ise, kaynak bağımlılığı kuramından hareketle, örgütlerin "insan kaynağını" stratejik üstünlük yaratan bir kaynak olarak kabul etmesi (Sayılar, 2005:151) ve işletmecilikte insan kaynakları yönetimi uygulamaların yaygınlaşması olarak görülmektedir. Türkiye'de de 1980'lerin sonundan itibaren insan kaynakları yönetimine yönelik ilgi artmış ve "gelişmekte olan bir ülkede gelişmekte olan bir alan" olarak ortaya çıkmıştır (Aycan, 2001). 1990'lı yıllardan itibaren hem kuramda hem de yugulamada insan kaynakları yönetimi bir disiplin olarak yönetim örgüt yazınında farklılaşmıştır. Bu dönemin en belirgin özelliği, insan kaynakları yazını ile stratejik

yönetim yazını arasında bağ kurarak insan kaynağını sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak öne çıkarmasıdır(Lado ve Wilson, 1994).

İnsan kaynakları yönetimindeki "stratejist" yaklaşıma paralel olarak, 1960'larda etik ve yasal gerekçelerle gündeme gelen farklılıkların yönetimi yazınının ise ABD başta olmak üzere nüfusu çoğunlukla göçmenlerden oluşan ülkelerde, 1990'lı yılların başında gelişmeye başladığı kabul edilmektedir (Barry ve Bateman, 1996). Farklılıkların yönetimi konusunda da insan kaynaklarının gelişimine benzer biçimde (Koç vd. 2013; Akar,2013), normatif ve yasal yönelimli eşit istihdam fırsatından, strateji yönelimli farklılıkların yönetimi yaklaşımına doğru bir geçiş yaşanmıştır (Özbilgin, 2009: 5; Kochan vd., 2003: 4). Farklılıkların yönetiminin gelişiminde oluşan süreçler incelendiğinde, farklılıkların yönetimine kaynaklık eden anlayışın işyerlerinde azınlıklar leyhine kabul edilen pozitif ayrımcılık yasaları olduğu görülmektedir. 1960'lı yıllarda örgütler gerek kota sistemleri gerekse farklı uygulamaları insan kaynakları yönetimlerine uyumlaştırarak yasalara uyma eğilimi göstermektedir (Kelly ve Dobbin, 1998). Bu sürecin ardından dezavantajlı olarak görülen ve iş yaşamına girişleri güvenceye alınan grupların örgüt içinde yükselmeleri (örn: orta kademe yönetici olmaları) ve yetenek ve potansiyellerini kullanmaları gündeme gelmiştir (Thomas, 1990). İzleyen dönemlerde bir stratejik üstünlük aracı ve küresel olarak uygulanabilirliği sorgulanan bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Özetle, farklılıkların yönetimi aşamaları sırasıyla; yasallık, fırsatçılık (oportünizm), rekabet üstünlüğü ve küresel/yerel yaklaşımlar olarak ayrıştırılmaktadır (Mcdonald,2010).

Bu çalışmada, Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusunda yapılmış bilimsel çalışmaların incelenmesi yoluyla yazının gelişimine ilişkin bir analiz yapılmış ve elde edilen bulgular Türkiye yönetim ve örgüt yazını açısından yorumlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümleri, araştırmanın amacı, kapsamı, analiz tekniğini içeren yöntem bölümü, bulgular ile sonuç ve öneriler bölümlerinden oluşmaktadır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de farklılık yönetimi konusunda yazılmış olan eserlerin içerik ve yöntem açısından incelenmesi yoluyla yazının gelişimi hakkında bir değerlendirme sunmak ve bu alanda araştırma yapmak isteyen kişilere önerilerde bulunmaktır. Bu amaçlara yönelik olarak çalışmada, 2014 yılları arasında Türkiye'de farklılıkların yönetimi başlıklı hakemli dergilerde yayınlanmış olan makaleler ve doktora tezleri incelenmektedir. Araştırma kapsamına alınan makalelerin işgücü farklılıkları (workforce diversity) üzerinde yoğunlaşması temel alındığından kültürel farklılıklar ile ilgili çalışmalar kapsam dışında tutulmuştur. Bunun yanında, araştırmada Türkiye'de yayınlanmakta olan dergilere yer verilmektedir. Çalışmaların kültürel farklılıklarla işgücü farklılıklarını ayırmak için temel referanslar ve temel kavramlar temel alınmıştır. Çalışmanın anahtar sözcükleri, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi, Ulakbim sosyal bilimler veritabanı, Summon, Asos Index, google scholar ile diğer arama motorlarında taranmıştır.

Çalışmada, Türkiye'de farklılıkların yönetimini konu edinen kuramsal ve görgül çalışmalar, dünyada farklılıkların yönetimi yazınının gelişimi bağlamında incelenmiştir. Ele alınan çalışmalar, yöntem, içerik, Türkiye bağlamı ve söylem açısından incelenmiştir. Görgül araştırmaların incelenmesinde, Özen'in (2000) yönetim ve organizasyon çalışmalarını incelemek amacıyla geliştirdiği ölçekten (araştırma tasarımı, veri toplama ve veri analiz aşaması) yararlanılmıştır. Araştırmaların Türkiye bağlamı ile olan ilişkilerini belirlemek için Özen (2002), Üsdiken ve Wasti (2002), Sayılar (2005) ve (Koç vd.,2013) çalışmaları temel alınmıştır. Araştırmalarda sektör, katılımcılar ve hangi farklılıklara odaklanıldığı ve analiz düzeyi ele alınmıştır.

2.1. Bulgular

Bu bölümde çalışmadan elde edilen bulgular sunulmaktadır. Bulguların sunumunda sırasıyla doktora tezlerine, makalelere ve kitaplara yer verilmiştir.

A)Doktora tezleri: Çalışmada, farklılıkların yönetimi konusunda yazılmış olan doktora tezleri incelenmiştir. Bu kapsamda 8 doktora tezine ulaşılmıştır. Araştırmaların tümünün yöntemsel varsayımının nesnel, **araştırmanın amacının** çoğunlukla **betimleyici** (betimleyici:6, betimleyici ve açıklayıcı: 2), **araştırma misyonunun kurama katkı** (kurama katkı: 7; uygulamayı yönlendirme: 1), **hipotez testi açısından üstü kapalı** (üstü örtük:6; yok: 2), **hipotez geliştirme açısından kuramdan görgül çalışmaya giden –klasik**- yaklaşımı benimsediği (klasik yaklaşım: 7; ampirik verilerden kurama: 2), araştırma konusunun **kaynağı** olarak **yabancı yazın** ve uygulamanın (8), **kültürel geçirgenlik** açısından **evrensel yaklaşımın** (8) ve son olarak **analiz düzeyi bakımından ise mikro düzeyin** (mikro: 5; mezzo: 3) ağırlıklı olduğu görülmektedir.

B) Hakemli dergiler: Çalışma kapsamında Türkiye'de yayınlanmış olan hakemli dergilerde farklılıkların yönetimi konusunda yazılmış olan 19 makaleye ulaşılmıştır. İncelenen söz konusu makalelerin ilki 2004 yılında yayınlanmıştır. Buna göre, farklılık yönetimi yazınının son 10 yılda yönetim organizasyon yazınına girdiği görülmektedir. Buna ek olarak, **çoğunluğunun** ise **2010- 2012** yıllarında yapıldığı görülmektedir. Araştırmaların 11 tanesinin görgül, 5'inin ise kuramsal olduğu ve 3'ünün is hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik olduğu görülmektedir. Araştırmalarda nesnelci yaklaşımın ağırlık kazandığı ve yayınlanan makalelerin tamamına yakınının betimleme amacıyla yazıldığı görülmektedir. Araştırmacıların araştırma misyonları incelendiğinde ise bir dengeden söz edilebilmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışmaların hiçbirinde hipotezler açıkça belirtilmezken, az sayıdaki araştırmada hipotezlerden örtük olarak söz edilmektedir. Çalışmaların tümü kuramdan uygulamaya giden klasik yaklaşımı benimsemektedir. Araştırmalarda Türkiye bağlamına değinilmekle birlikte, **Türkiye özelinde konuyla bir ilişki kurulmadığı** ve araştırma bulgularının everensel geçerlilik içinde sunulduğu görülmektedir. 19 çalışmanın 4'ü mezzo düzeyde iken kalan çalışmaların tümü **mikro analiz düzeyine** odaklanmaktadır. Araştırmalarda daha çok **nicel yönteme** ağırlık verildiği görülmektedir. Çalışmanın öne çıkan bulgularından biri ise, görgül araştırmaların çoğunlukla **eğitim alanında** gerçekleştirilmesidir. Görgül çalışmaların tümünün zamansal olarak kesitsel ve veri kaynağı olarak birincil kaynaklı olduğu görülmektedir. Çalışmada elde edilen bir başka bulgu ise farklılıkları yönetimi yazınının büyük çoğunlukla **örgütsel davranış** alanıyla ilişkilendirilmesidir. Tablo 1'de yalnızca **değerlendirme ölçütlerine göre farklılık gösteren** bulgular sunulmuştur. Araştırma bulguları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: İncelenen Makaleler

No	Yıl	Tür	Varsayımı	Amaç	Misyon	Analiz	Araştırma Stratejisi	Alan	İlişkilendirilen Alan
1.	2004	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kuram/uygulama	Mikro	Anket geliştirme	-----	
2.	2008	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kuram	Mezzo	Görüşme	Belirtilmemiş	Stratejik yön.
3.	2008	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mezzo	Anket	Çeşitli	Ö. Kuramı/İKY
4.	2008	Kuramsal	Nesnel	Betimleme	Kuram	-		-	Ö. Davranış
5.	2010	Görgül	Öznel	Betimleme	Uygulama	Mezzo	Nitel Örnek olay analizi	Mobiliya	İKY/Stratejik yön
6.	2010	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kuram	Mikro	nicel	Eğitim	Ö. davranış
7.	2010	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kura/Uygulama	Mikro	Nicel/anket	Turizm	Ö. Davranış

8.	2011	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nitel/görüşme	Eğitim	Davranış
9.	2011	Görgül	Öznel	Betimleme	Kuram/uygulama	Mikro	Nitel/odak grup	Karma	s. yönetim
10.	2012	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nicel	Eğitim	Ö. Davranış
11.	2012	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nitel/örnek olay	İnşaat	s.yönetim
12.	2012	Görgül	Öznel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nitel/görüşme-içerik analizi	Eğitim	Ö. Davranış
13.	2012	Kuramsal	Nesnel	Liderlik ilişkisi	Uygulama	-	-	Eğitim	Stratejik yönetim
14.	2013	Kuramsal	Nesnel	Betimleme	Kuram	Mikro	Literatür tarama	-	Ö. Davranış
15.	2013	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nicel	Eğitim	Davranış
16.	2013	Görgül	Nesnel	açıklama	Kuram	Mikro	anket	eğitim	Ö.davranış
17.	2013	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Anket	Savunma/askeri	s. yönetim
18.	2013	Görgül	Nesnel	Açıklama	Uygulama	Mikro	Anket	Tekstil	Ö. Davranış
19.	2014	Görgül	Nesnel	Anket geliştirme	Uygulama	Mikro	Ölçek geliştirme	eğitim	Davranış

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

İçerik/ Farklılıklar: Çalışmada öne çıkan farklılık boyutları; eğitim, engellilik, cinsel yönelim, dini değerler, örgütsel pozisyona göre değer farklılıkları, engellilik ve yaş olmuştur. Bu durum, belirli farklılık boyutlarının (yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon vb.) örgüt araştırmalarında daha ağırlıklı işlendiğine dair önceki araştırmaları desteklemektedir (Sürgevil, 2010; Tüz ve Gümüş, 2010: 220). . Buna ek olarak, Türkiye'de farklılıkların yönetimine yönelik yazın farklılık yönetimi uygulamalarının yasallık boyutunda olduğunu işaret etmektedir. Özetle, farklılık yönetimi konusunda örgütlerin yalnızca yasal zorunluluklarını yerine getirdiği, farklılıklardan örgütsel "kazanç" elde etme noktasında olmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşılık incelenen yazında örgütlerin farklılıkların yönetimi ile stratejik üstünlük elde edeceğine yönelik öngörülerde bulunulduğu görülmektedir. Diğer deyişle, yazın, betimleme ağırlıklı olsa da, uygulamayı farklılık yönetiminin örgütler için yararlı bir yaklaşım olacağı konusunda ikna etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, farklılıkların yönetiminin ekonomi-politik, etik ve tarihsel incelemelerinden ziyade, "yönetimcilik" yanı (faydacılık) ağır basmaktadır. Bu durum Türk yönetim/örgüt yazınında egemen olduğu düşünülen nesnelci-işlevselci paradigma (Özen,2000) ile koşutluk göstermektedir.

Yöntem / Gelenek: Bu çalışmada genel olarak, farklılıkların yönetimi yazınının Türkiye insan kaynakları yönetimi ve yönetim organizasyon yazınının belirli karakteristik özelliklerini takip ettiği sonucuna varılmıştır. Bu karakteristiklerden farklılıkların yönetimi açısından en önemli sonuç, tüm çalışmaların nesnelci- işlevselci paradigma içinde yer almalarıdır. Özen (2002) bu durumu özellikle araştırmacıların meşru bir zeminde kalma çabası olarak adlandırmaktadır. Farklılık yönetimi konusunun göreli olarak karmaşık ve çok disiplinli yapısı nedeniyle araştırmacılar "yönetimcilik" yaklaşımından uzaklaşmadan "olağan bilim" faaliyetlerini yürütmeyi tercih ediyor olabilirler.

Ele alınan araştırmalarda araştırma amaçları betimleme ağırlıklıdır. Bunun nedeni, bu "yeni" yönetim konusunun alanda tanıtılmaya başlaması olduğu düşünülebilir. İncelenen araştırmaların hemen tümünün gerekçesinde konunun "yeniliği" vurgulamaktadır. Yeni bir

konunun çalışılma isteği anlaşılabilir olmakla birlikte, konunun ele alınış biçiminde çoğunlukla bir yenilik gözlenmemektedir. Sözgelimi, araştırmaların büyük bir bölümü, eğitim alanında, aynı ölçekle benzer katılımcı gruplardan veri toplamaktadır. Bu nedenle araştırmaların özgünlüğü ve Türkiye bağlamı ile ilişki kurma konularında Türk yönetim yazınında ana akım örüntüyü takip ettikleri düşünülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara ek olarak, araştırmalarda yönetimi yazınında geçerli olan "davranışçılık" geleneği sürdüğü görülmektedir (Üsdiken ve Erden, 2002). Konu ve alan olarak da bir karışıklık söz konusu olmaktadır. Sözgelimi, araştırmalarda literatür taramasında stratejik yönetim ve rekabete değinilirken, araştırma tasarımı örgütsel davranışla ilişkilendirilmektedir. Farklılık yönetimi yazınının görgül çalışmalarda ise yöntem açısından yönetim çalışmalarında ***"yerleşmiş bir gelenek"*** olarak (Kutanis, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2007) nicel araştırmayı tercih etme eğilimini sürdürdüğü; zamansal olarak kesitsel, veri kaynakları bakımından birincil ve mikro boyuta odaklandığı, belirlenmiştir. Ele alınan çalışmaların hepsinin kuramdan uygulamaya yöneldiği ve genel olarak Türkiye bağlamına değinilmediği görülmektedir. Analiz düzeylerinde bir karışıklık olduğu görülmektedir. Örneğin, insan kaynakları yöneticileri bir grup olarak hangi analiz birimidir, farklı illerdeki eğitim yöneticileri homojen bir grubu mu ifade etmektedir? Verilerin analizinde ağırlıklı olarak tek yönlü (frekans,) analiz edildiği görülmektedir. Bulguların tartışılmasında elde edilen bulgulara değinilmemektedir. Örneğin, farklı cinsiyetteki kişilerin farklılık yönetimi ile ilgili değerlere yaklaşımlarındaki farklılık nasıl açıklanmalıdır?

Öte yandan farklılıkların yönetimi (diversity management) ile kültürel farklılıklar (cultural differences) konularının kavramsal olarak ve analiz düzeyleri bakımından birbiriyle karıştırıldığı sonucuna varılmıştır. Bu konudaki çalışmalarda Türkiye bağlamında –da- (tek uluslu olmasına rağmen) kültürel farklılıklar konusunun ele alındığı görülmektedir. Kimi zaman kültürel farklılıklar da farklılık yönetimi başlığı altında incelenmektedir. Bu durumun kavramsal bir karmaşa yaratma olasılığı vardır.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi içinde gelişen ve son yıllarda popülerlik kazanan farklılıkların yönetimi konusunun içerik olarak yeni olmasına karşın, ele alınış ve sunuş biçimi itibariyle tüketilmeye aday bir konu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, içerik ve yöntem açısından halihazırdaki yönetim araştırmalarından farklılaşan herhangi bir yönünü ortaya çıkaramamasıdır.

Araştırma Önerileri:

Türkiye'de mevcut işgücünün yarısına yakınının hizmet sektöründe istihdam edildiği, bu alanda çalışanların çoğunlukla göçler yoluyla büyük kentlere gelen bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında, kadınların işgücüne katılımlarının OECD ülkeleri düzeyinin altında olduğu ve bir artış eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, yaşlı nüfusun toplam nüfusun içindeki oranının artış gösterdiği ve bu artışın sürmesinin beklendiği kaydedilmektedir (Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü, 2008). Bu nedenle özellikle hizmet sektörlerinde, makro ve mezzo düzeylerde, Türkiye'ye özgü farklılık boyutlarıyla yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında, farklılıkların yönetimi konusunda eleştirel kurama başvurularak, özellikle güç ve etik konularında yapılacak araştırmaların yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akar N. (2013). Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15 (1): 72-87

Aycan Z. (2001). Human Resources Management in Turkey Current Issues And Future Challenges. International Journal Of Manpower, 22 (3): 252-260.

Barry B. ve Bateman T.S. (1996). A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. The Academy of Management Review, 21 (3), pp. 757-790

D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower, 20*(8), pp. 530-547.

Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü. (2008). *Türkiye'nin Demografik Dönüşümü Doğurganlık, Aile Planlaması, Anne-Çocuk Sağlığı ve Beş Yaş Altı Ölümlerdeki Değişimler 1968-2008.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü.

Hollowell, B. J. (2007). Examining The Relationship Between Diversity and Firm Performance. *Journal of Diversity Management, 2*(2), 51-60.

Kelly E. ve Dobbin F. (1998) How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996, American Behavioral Scientist 41 (7): 960-984

Kochan T. , Berzukova K, Jackson S., Joshi A. (2003) The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network.» *Human Resource Management*. 42 (1): 3-21.

Koç U., Türker Y., Özcan H. M. (2013) "Çevre"Deki Bilim: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları, *21. Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi: 750-755.

Kossek, E.E., Lobel, S.A. and Brown, J. (2006), "Human resource strategies to manage workforce diversity", in Konrad, A.M., Prasad, P. and Pringle, J.K. (Eds), Handbook of Workplace Diversity, Sage, London, pp. 53-74.

Kutanis, R., S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım "Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler" ,15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs,2007,Sakarya Üniversitesi

Lado A. ve Wilson Mary C. (1994) Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective**,** ACAD MANAGE REV 19: 4699-727;

Mcdonald M. D. (2010) The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches. Institute of Business Research, Daito Bunka University.

Özbilgin, M (2009) Introduction. Equality Diversity and Iclusion at Work: A Research Companion. Ed: M. Özbilgin. Cheltenham: Edward Elgar publishing Limited, 1-13

Özen, Ş. 2000. Türk Yönetim / Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerinde Bir İnceleme. DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 1: 89 – 118.

Özen, Ş. 2002. Türkiye'deki Örgütler / Yönetim Araştırmalarında Törensel Görgülcülük Sorunu. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2: 187 – 213.

Sayılar, Y. 2005. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6: 147-176.

Thomas, RR (1990) From Affirmative Action to Affirming Diversity, Harward Business Review; 2: 107-117.

Tüz, M., & Gümüş, M. (2010). The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Proffesionals and Hotel Workers. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65*(2), pp. 220-238.

Üsdiken, B. ve Wasti, S. A. 2002. Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya 'İnsan Kaynakları' Yönetimi, 1972 – 1999. Amme İdaresi Dergisi, 35: 1 – 37.

STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MT (MANAGEMENT TRAINEE) PROGRAMI KAPSAMINDA BİR İNCELEME

Yunus DEMİREL, İstanbul Üniversitesi, y.demirel.gd@hotmail.com
Nurzahit KESKİN, DHB Bank (Nederland) N.V.**,** n.keskin@dhbbank.com
Türker BAŞ, Sakarya Üniversitesi**,** turkerbas@sakarya.edu.tr

ÖZET

Stratejik yetenek yönetimi (strategic talent management), son dönemde geleneksel insan kaynakları uygulamaları dışında olan ve akademisyenlerin yoğun ilgi gösterdiği konulardan biridir. Her ne kadar son dönemde stratejik yetenek yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda artış görülse de stratejik yetenek yönetiminin tam olarak teorik çerçevesi çizilebilmiş değildir.

Bu çalışmada Türkiye'de özel bir bankanın MT (management trainee – yönetici adayı) programına kabul edilmiş ve bankanın çeşitli departmanlarında görevlendirilmiş çalışanlarıyla yapılmış iki ayrı odak grubu çalışması ile bankada uygulanan yetenek yönetimi stratejisinin özellikleri ve bu bağlamda geleceğin liderlerinin seçim, yetiştirilme ve organizasyon içinde yükseltilmelerine ilişkin yapı incelenmiştir. Bu çalışma sonuçları ve literatür taramasından elde edilen ifadeler ile hazırlanan anket formu kurumun MT programına kabul edilmiş ve halen kurumda çalışan personeli ile paylaşılmış ve hazırlanan ölçeğe ilişkin bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonuçları üzerinde yapılan analizlerin de ışığında anket formu nihai hale getirilmiş ve bir başka bankanın MT programına dahil personeli üzerinde anket çalışması yürütülmüştür. Analiz sonuçları çerçevesinde stratejik yetenek yönetiminin 41 ifadeden oluşan 7 alt boyutu olduğu belirlenmiş ve farklılaştırılmış insan kaynakları mimarisi bulunan bankalarda yetenekli kişilerin seçilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve stratejik konumlara getirilmesi şeklinde işleyen bir süreci ifade ettiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, stratejik yetenek yönetimi, yönetici adayı, MT programı

1. GİRİŞ

2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) konut piyasasında yaşanan temerrütlerle başlayan, 2009 yılında tüm dünyada etkili olan ve halen ekonomiler üzerindeki etkileri devam eden küresel finans krizinde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri, bunu devam ettirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri hiç olmadığı kadar zor hale gelmiştir (Demirel et al, 2013; Collings ve Mellahi, 2009). Yaşanan krizde birçok finansal kurum iflas etmiş veya hükümetler tarafından sağlanan mali yardımlarla kurtarılmış, kredi ve likidite problemleri neticesinde reel sektörde temerrütler artmıştır (BDDK, 2008). Dolayısıyla hem finansal kurumlar hem de reel sektör işletmeleri için varlıklarını sürdürebilmeleri giderek zorlaşmıştır.

Türkiye'de rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir (Demirel et al, 2011). Bankacılık sektörü hiç şüphesiz yaşanan finansal krizlerden rekabetin daha da artması anlamında etkilenmiştir, ancak sektörün dinamik yapısı da rekabetin önemli nedenleri arasındadır. Bankacılığın uluslararası entegre bir finansal aktivite olması ve bir yönüyle de pazarlama faaliyetlerinin işin önemli bir kısmını oluşturması bankacılıktaki insan kaynaklarının yetenek ve yeterliliğini kritik hale getirmektedir. Bir başka deyişle bankacılık sektörü yetenekli ve üretken insan kaynağına ihtiyaç duyan önemli sektörlerden biridir. Yetenekli insanlar hem mevcut pazar payının korunması hem de rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi suretiyle pazar payının artırılması için bankaların kritik unsurlarının başında gelmektedir. Böylelikle üretken ve pazarlama kabiliyeti yüksek çalışanların yoğunlukta olduğu ve uygun departmanlarda istihdam edildiği bankalar pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek açısından bir adım önde olmaktadırlar. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde edilmesi için yetenekli kişilerin seçilmesi, bankaya kazandırılması, eğitilmeleri ve uygun pozisyonlarda istihdam edilmeleri gerekmektedir. İşte bu

süreç yetenek yönetimi olarak adlandırılmakta olup (Collings ve Mellahi, 2009; Dries, 2013; Warren, 2006; Ashton ve Morton, 2005), bankalardaki yönetici adayı diğer adıyla MT (management trainee) programları kapsamında MT'lerin seçilmesi, yetiştirilmesi, bankada uygun pozisyonlarda istihdam edilmeleri ve geleceğin yöneticileri olarak rekabet üstünlüğü yaratacak bölümlerde konumlandırılmaları bu sürecin bir örneği olarak değerlendirilebilmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada stratejik yetenek yönetimi çerçevesinde Türk bankalarının MT programı incelenmiştir.

2. KAVRAMSALÇERÇEVE

2.1. Yetenek Yönetimi

İnsan sermayesi 21. yüzyılın durgunluk ortamında daha kritik hale gelmiştir (Collings ve Mellahi, 2009). Önemli olan sahip olunan insan kaynağının işletmeye uygun olması ve yetenekli çalışanların işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak pozisyonlarda istihdam edilmeleridir. Esasen yetenek yönetimi ile ilgili son dönemde literatürde çokça çalışma yapılmış olmasına rağmen tam olarak teorik çerçeve çizilebilmiş değildir (Collings ve Mellahi, 2009; Dries, 2013).

Yetenek, Türkçe Sözlük'te;

"Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet; bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite; kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır; dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü." (TDK, 2009). olarak tanımlanmaktadır. Yetenekli ise, "yeteneği olan; kabiliyetli" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2009). Görüldüğü üzere, yetenek bir şeyi anlayabilme, yapabilme, bir duruma uyabilme kabiliyeti olarak tanımlanmakta ve bu kabiliyete sahip kişiler de yetenekli olarak nitelendirilmektedirler. Bu anlamda yetenek yönetimi, işletmelerin bu yetenekli kişileri seçmeleri, yetiştirmeleri, uygun pozisyonlarda konumlandırmaları şeklindeki süreç olarak düşünülebilir.

Aşağıda yetenek yönetimi ile ilgili çeşitli akademisyenlerin yaptığı tanımlar yer almaktadır. Sloan, Hazucka ve Van Katwyk, (2003) yetenek yönetimini, stratejik olarak doğru insanları doğru zamanda doğru pozisyonlara getirme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Sloan, Hazucka ve Van Katwyk'ın (2003) tanımında doğru insanların doğru pozisyonlara getirilmesine odaklanılmıştır. Bu anlamda doğru insanların hangi niteliklere sahip olduğu ve doğru pozisyonların nasıl belirlendiğine değinilmemektedir. Pascal (2004) yetenek yönetimini, yeteneğin tedarik, talep ve akışının insan sermayesini dikkate alınarak yönetilmesi olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla yetenek yönetimi ile ilgili olarak Sloan, Hazucka ve Van Katwyk'ın (2003) tanımındaki bazı eksiklikleri gidermişler ve yetenek yönetimini bir süreç olarak ele almışlardır.

Ashton ve Morton (2005) tanımında yetenek yönetimi insan kaynakları ve iş planlama ya da organizasyonun efektifliğini sağlayacak yeni rotaların belirlenmesi için stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olarak nitelendirilmiştir. Yetenek yönetimi organizasyona şimdi ve gelecekte ölçülebilir şekilde farklılıklar katabilen kişilerin potansiyelini ve performansını artırmak, ayrıca tüm işgücü seviyelerinde performansın artmasına katkı sağlamak ve böylelikle herkesin kendi potansiyelini (bunun mümkün olup olmamasını sorun etmeden) artırmasına imkan tanımak şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımda diğer tanımlara ek olarak organizasyonun efektifliğini sağlayacak yeni rotaların belirlenmesi için stratejik ve bütüncül yaklaşım ön plana çıkartılmıştır. Ayrıca Ashton ve Morton (2005) çalışanların performansını artırmasına katkı sağlamak konusuna da değinmişlerdir. Dolayısıyla bu yönüyle yetenekli kişilerin seçilmesine ek olarak yetiştirilmeleri ve performans artışı sağlayacak şekilde eğitilmeleri de tanım içerisinde

yer almaktadır. Duttagupta'ya (2005) göre en geniş tanımıyla yetenek yönetimi, organizasyondaki yetenek akışının stratejik olarak yönetilmesidir. Amacı stratejik iş amaçları bağlamında, doğru insanları doğru işlere doğru zamanda aktarmayı sağlayacak bir yetenek tedarik sistemi kurmayı sağlamaktır. Bu tanımda doğru insanların doğru işlere doğru zamana aktarılmasında odak noktası olarak stratejik iş amaçları alınmıştır. Bu yönüyle aslında yetenek yönetimi stratejik yetenek yönetimine doğru evrilmeye başlamıştır. Warren (2006) yetenek yönetimini en geniş tanımıyla yeteneğin, tanımlanması, geliştirilmesi, cesaretlendirilmesi, elde tutulması ve yayılması olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte genellikle kıdemli yönetici ve yüksek performansa sahip insan kaynağının kısa ve daha uzun vadelerde tanımlanması için kullanılmaktadır. Warren'in (2006) tanımı daha önceki yetenek yönetimi tanımlarından birçok açıdan ayrılmakta ve yetenek yönetimine çok önemli bir çok unsur dahil edilmektedir. İlk olarak Warren (2006) hem yeteneğin tanımlanmasına hem de cesaretlendirilmesine vurgu yapmaktadır. Ayrıca yetenekli çalışanların elde tutulması yani işletmeden ayrılmalarının önüne geçilmesine ilk defa değinilmiştir. Tanımdaki bir diğer önemli nokta yeteneğin yayılmasıdır. Diğer bir deyişle yetenekli kişilerin sahip olduğu ve işletme performansına pozitif katkı sağlayacak becerilerin geliştirilmesi kadar diğer çalışanlara bu becerilerin kazandırılması da önemli görülmüştür. Warren'in (2006) tanımındaki son farklı unsur işletmedeki kıdemli çalışanlar ve yüksek performansa sahip personele odaklanılmasıdır. Bu yönüyle yetenek yönetimi elit bir bakış açısına kavuşturulmuştur. Hatta bu yönüyle birçok akademisyen yetenek yönetiminin sadece elit çalışanlarla ilgili bir süreç olarak görülmesini eleştirmişlerdir (Collings ve Mellahi, 2009; Dries, 2013). Bir başka deyişle yetenek yönetiminin sadece yetenekli çalışanlarla veya kıdemli yöneticilerle ilgili oluşunu yanlış bulmakta ve işletmenin geneline ve dolayısıyla tüm çalışanlara ilişkin bir sürece dönüşmesine odaklanılması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Jerusalim ve Hausdorf (2007) yetenek yönetimi olarak da bilinen yüksek potansiyelin tanımlanması ve geliştirilmesini, gelecekte çeşitli pozisyonlarda liderlik rolü üstlenme potansiyeline sahip çalışanları tanımlayan ve geliştiren organizasyonlardaki süreç şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımda yetenek yönetimi yüksek potansiyelin tanımlanması ve geliştirilmesi ile özdeş görülmüş ve gelecekte liderlik rolünü üstlenecek çalışanların tanımlanması ve geliştirilmesini sağlayacak sürecin tesis edilmesine odaklanılmıştır. Jerusalim ve Hausdorf (2007) Warren'in (2006) tanımına benzer şekilde işletmedeki tüm çalışanlarla değil sadece liderlik rolünü üstlenme potansiyeline sahip kişilerle ilgilenmişlerdir. Dolayısıyla bu tanımda da elit çalışanlarla ilgili bir bakış açısı söz konusudur. Bu çalışma kapsamında ele alınan MT programı ve bu programa kabul edilen çalışanlar da aslında geleceğin liderleri olarak görülmekte ve bu yönüyle yukarıdaki iki tanımda yer alan elitist bakış açısına uymaktadırlar. Cappelli (2008) yetenek yönetimini özünde, insan sermayesinin ihtiyacını tahmin etme ve onu karşılamak için plan oluşturma meselesi olarak tanımlamıştır.

Collings ve Mellahi (2009) yetenek yönetiminden stratejik yetenek yönetimine geçiş yapmışlar ve stratejik yetenek yönetimini, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, bu pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyel ve performansa sahip çalışanların oluşturduğu yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonları yetenekli adaylarla doldurmak ve onların organizasyona bağlılığından emin olmak için farklılaştırılmış insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda hareket noktası işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebileceği faaliyetlerin sürdürüldüğü kilit pozisyonlar oluşturmaktır. Bu tanımda ayrıca kilit pozisyonları yetenekli kişilerle doldurmak ve onların elde tutulmasını sağlamak için farklılaşmış insan kaynakları mimarisine vurgu yapılmaktadır. Bu yönüyle farklılaştırılmış insan kaynakları mimarisi ve kilit pozisyonları dolduracak kişilerin seçilmesi,

yetiştirilmesi ve elde tutulması da elitist bakış açısına uygundur. Son olarak Silzer ve Dowell'e (2010) göre yetenek yönetimi, gelecek işletme ihtiyaçları ve işletmenin stratejik hedeflerini başarmak için yeteneğin cezbedilmesi, geliştirilmesi, görevlendirilmesi ve elde tutulması için tasarlanan ve uygulanan organizasyondaki kültürel norm, program ve süreçlerin entegre bir setidir. Bu tanımda da işletmenin gelecek ihtiyaçlarına ve stratejik hedeflerine odaklanılmakta ve bunları başaracak yeteneklerin işletmeye kazandırılması ve işletme bünyesinde tutulmasına imkan tanıyacak yapıya değinilmektedir.

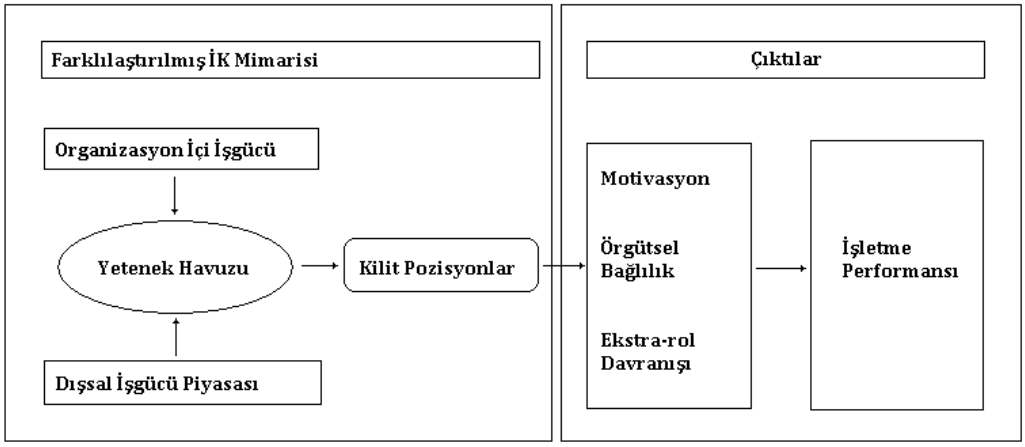
2.2. Stratejik Yetenek Yönetiminin Temel Unsurları

Stratejik yetenek yönetimi Collings ve Mellahi'nin (2009) tanımı ile, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, bu pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyel ve performansa sahip çalışanların oluşturduğu yetenek havuzunun geliştirilmesi ve bu pozisyonları yetenekli adaylarla doldurmak ve onların organizasyona bağlılığından emin olmak için farklılaştırılmış insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesidir. Tanımdan yola çıkarak stratejik yetenek yönetiminin temel unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1) Yetenek yönetimi,
2) Yetenek havuzu,
3) Yetenekli insanlar,
4) Kilit pozisyonlar.

Lewis ve Heckman (2006) yetenek yönetimi için üç kilit unsur belirlemişlerdir. Bunlar yukarıda sayılan yetenek yönetimi, yetenek havuzu ve yetenekli insanlardır. Bu üç kilit unsura Collings ve Mellahi (2009) bir dördüncüsünü, işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak pozisyonlar olarak tanımlanan kilit pozisyon kavramını ilave etmişlerdir. Ayrıca Collings ve Mellahi (2009) çalışmalarında stratejik yetenek yönetiminin esas olarak başlangıç noktasını bu kilit pozisyonlar şeklinde tanımlamışlardır. Bu çalışmadaki model Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Stratejik Yetenek Yönetimi (Collings ve Mellahi, 2009)



3. YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya konu evren ve örneklemle ilgili bilgi verilecek ve ardından stratejik yetenek yönetimi ölçeği geliştirme aşamaları detaylandırılacaktır. Öncelikle ifade üretme aşaması, sonrasında ise ifade arıtma aşamaları açıklanacaktır.

3.1. Evren ve Örneklem

Stratejik yetenek yönetimi için MT programı özelinde yapılacak inceleme ile bir ölçek geliştirmenin amaçlandığı bu çalışma için evren, MT programı uygulanan başta bankalar olmak üzere reel sektör işletmeleri ve bu işletmelerde mevcut durumda çalışan MT'lerdir. Şunu ayrıca belirtmek gerekir ki, kamuda genellikle müfettiş yardımcısı, uzman yardımcısı, denetçi yardımcısı ya da stajyer kontrolör olarak adlandırılan çeşitli pozisyonlar da esasen özel sektördeki MT programına benzer niteliklere sahiptirler.

Araştırmanın örneklemi ise, stratejik yetenek yönetimi uygulamasının gözlenebildiği değerlendirilen iki bankanın MT programına dahil çalışanlarıdır. Araştırmaya konu ilk bankada odak grubu çalışmaları ile pilot çalışma yürütülmüş ve pilot çalışma sonuçlarına göre hazırlanan nihai anket diğer bankada uygulanmıştır.

3.2. İfade Üretme

İfade üretme aşamasında öncelikle kavramsal çerçeve kısmında detayları verilen öncü akademik çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu anlamda Sloan, Hazucka ve Van Katwyk, (2003), Pascal (2004), Ashton ve Morton (2005), Duttagupta (2005), Warren (2006), Jerusalim ve Hausdorf (2007), Cappelli (2008), Collings ve Mellahi (2009), Silzer ve Dowell (2010) çalışmalarında yer alan yetenek yönetimi ve/veya stratejik yetenek yönetimi tanımları incelenmiş, bu tanımlarda yer alan unsurlardan (örneğin "yetenekli insanların cezbedilmesi", "elde tutulması" gibi) ifade üretiminde faydalanılmıştır. Bu çalışmada yukarıdaki tüm öncü çalışmalardan faydalanılmakla birlikte esas olarak yetenek yönetimi, Collings ve Mellahi'nin (2009) çalışmalarında olduğu gibi stratejik yetenek yönetimi şekliyle ele alınmış olup, bu çalışmadaki tanım ve sürece uygun bir örneklem olan MT programı üzerinde inceleme yapılmıştır.

İfade üretme aşamasında literatür taraması yapılıp stratejik yetenek yönetimi ile ilgili temel ifadeler belirlenip ve stratejik yetenek yönetimi süreci ve yapısı olabildiğince net şekilde resmedildikten sonra sorular hazırlanmış ve ilgili bankanın MT programına kabul edilmek suretiyle bankada istihdam edilen ve halen bu bankada çalışan MT'ler ile iki ayrı odak grubu çalışması yapılmıştır. Çalışmaya toplamda 10 MT katılmış olup, katılımcılar bankanın önemli bölümleri arasında yer alan Hazine, Risk Yönetimi, Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Merkezi ve Uyum Başkanlığı, Kurumsal Krediler, Bireysel Krediler gibi farklı bölümlerinde görevli kişiler arasından seçilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler ilgili bankanın İnsan Kaynakları Bölümü kanalıyla temin edilmiştir. İnsan Kaynakları Bölümünden MT'ler ile odak grubu çalışması yapılmasına ilişkin olarak yazılı izin alındıktan sonra MT'ler ile e-posta ile gerekli yazışmalar yapılmış ve çalışma tarihleri belirlenmiştir. Odak grubu çalışmaları farklı tarihlerde yapılmış ve böylelikle katılımcıların birbirlerini etkilemelerinin önüne geçilmiştir. Odak grubu çalışmaları neticesinde toplamda 71 adet ifade üretilmiştir.

3.3. İfade Arıtımı

Çalışmada ifade üretme (item generation) ve ifade arıtma (item purification) aşamaları Yin (2003) ve Eisenhardt (1989) çalışmalarındaki esaslara uygun olarak gerçekleştirilmiş olup, ifade üretme aşamasında üretilen 71 ifadeden bazıları ölçek nihai hale getirilmeden elenmiştir. İfade arıtma aşamasında aynı zamanda çalışmanın iç güvenilirliğini (internal

validity) sorgulamak amacıyla da uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda insan kaynakları alanında çalışmalar yürüten bir akademisyen ile üretilen ifadeler ve bu ifadelerin yetenek yönetimindeki temel kavramlara göre sınıflandırması paylaşılmış ve hem ifadelerin hem de yapılan sınıflandırmanın kontrol edilmesi rica edilmiştir. Yapılan kontrol sonrasında her iki sınıflandırma karşılaştırılmış ve farklılık tespit edilen 9 ifade ölçekten çıkartılmıştır.

Üzerinde mutabakat sağlanan 62 ifadeden oluşan anket ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya konu özel bankanın 33 MT'si ile anket paylaşılmış ve toplanan veriler analiz edilerek, araştırmacılar tarafından anket nihai hale getirilmiştir. Ardından araştırmaya konu bir başka banka MT'leri ile (179 MT çalışmaya katılmıştır) çalışma yürütülmüştür. Tablo 1'de toplanan verinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için kullanılan KMO ve Bartlett's test sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre KMO değerinin 0.916 olması ve anlamlılık (sig.) değerinin 0.000 olması örneklemin faktör analizi yapmak açısından uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,916
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5,688E3
	df	820
	Sig.	,000

Toplanan veriler SPSS 16.0 yazılımı ile faktör analizine tabi tutulmuş olup, analiz sonuçlarına göre tüm bileşenlerin faktör yükleri belirlenmiş ve faktör yükü 0.5 ve üzerinde olanlar analize dahil edilerek tekrar hesaplama yapılmıştır. Faktör yükü 0.5 ve üzerinde olmakla birlikte bir faktör altında kendisinden başka ifadenin bulunmadığı ekstrem sonuçlar da çıkartılmış ve tekrar hesaplama yapılmıştır. Böylelikle 41 ifade üzerinden yapılan analiz sonuçlarına göre toplam açıklanan varyansa ilişkin detaylar Tablo 2'de yer almaktadır. Buna göre, Eigenvalue değerleri 1 üzerinde olan toplam 7 faktör toplam varyansın % 70'ini açıklamaktadır.

Tablo 2: Toplam Açıklanan Varyans

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %		Total	% of Variance	Cumulative %		Total
1	**15,487**	**37,773**	**37,773**	**15,487**	**37,773**	**37,773**	**8,473**	**20,667**	**20,667**
2	**4,758**	**11,606**	**49,379**	**4,758**	**11,606**	**49,379**	**4,552**	**11,102**	**31,769**
3	**2,332**	**5,689**	**55,068**	**2,332**	**5,689**	**55,068**	**4,053**	**9,885**	**41,654**
4	**1,850**	**4,512**	**59,580**	**1,850**	**4,512**	**59,580**	**3,846**	**9,382**	**51,035**
5	**1,723**	**4,203**	**63,783**	**1,723**	**4,203**	**63,783**	**2,908**	**7,092**	**58,127**
6	**1,361**	**3,320**	**67,103**	**1,361**	**3,320**	**67,103**	**2,599**	**6,340**	**64,467**
7	**1,265**	**3,085**	**70,188**	**1,265**	**3,085**	**70,188**	**2,346**	**5,721**	**70,188**
8	,911	2,222	72,411						

9	,832	2,028	74,439						
10	,749	1,827	76,266						
11	,654	1,594	77,860						
12	,635	1,550	79,410						
13	,599	1,460	80,870						
14	,567	1,384	82,254						
15	,554	1,350	83,604						
16	,497	1,212	84,816						
17	,462	1,127	85,942						
18	,433	1,057	86,999						
19	,420	1,025	88,024						
20	,411	1,003	89,027						
21	,400	,975	90,002						
22	,368	,898	90,900						
23	,326	,794	91,695						
24	,316	,770	92,465						
25	,308	,751	93,216						
26	,294	,716	93,931						
27	,284	,694	94,625						
28	,258	,630	95,255						
29	,237	,577	95,832						
30	,211	,515	96,348						
31	,201	,490	96,837						
32	,194	,474	97,312						
33	,169	,411	97,723						
34	,159	,388	98,111						
35	,149	,364	98,475						
36	,130	,316	98,791						
37	,124	,302	99,093						
38	,116	,284	99,376						
39	,099	,241	99,617						
40	,090	,219	99,836						
41	,067	,164	100,000						

Extraction Method: PCA

Son olarak aşağıda faktör yükü 0.5 ve üzerinde olan ifadelere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Dolayısıyla 62 ifadeden oluşan ankette faktör yükleri esas alındığında 21 ifade atılmış ve nihai anket 41 ifadeden oluşmuştur. Stratejik yetenek yönetimini oluşturan

alt boyutlar ise elde tutma, seçme, geliştirme, yetenekli kişiler (nitelik), beklentiler, stratejik konum, stratejik konuma getirme olarak sıralanabilir.

Tablo 3: Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Elde_Tutma_1	**,682**						
Elde_Tutma_2	**,707**						
Elde_Tutma_4	**,554**						
Elde_Tutma_5	**,751**						
Elde_Tutma_6	**,888**						
Elde_Tutma_7	**,747**						
Elde_Tutma_8	**,802**						
Elde_Tutma_9	**,888**						
Elde_Tutma_10	**,763**						
Elde_Tutma_11	**,800**						
Elde_Tutma_13	**,893**						
Elde_Tutma_14	**,705**						
Nitelik_1		**,604**					
Nitelik_2		**,794**					
Nitelik_3		**,808**					
Nitelik_4		**,678**					
Nitelik_5		**,548**					
Nitelik_6		**,544**					
Nitelik_7		**,693**					
Beklenti_1			**,634**				
Beklenti_2			**,690**				
Beklenti_3			**,609**				
Beklenti_4			**,762**				
Beklenti_5			**,674**				
Beklenti_6			**,605**				
Seçme_3				**,596**			
Seçme_6				**,619**			
Seçme_11				**,610**			
Seçme_15				**,703**			
Seçme_16				**,764**			
Seçme_17				**,799**			
Geliştirme_2					**,746**		

Geliştirme_3					,802		
Geliştirme_4					,823		
Geliştirme_9					,678		
Stratejik_Konum_3						,768	
Stratejik_Konum_4						,774	
Stratejik_Konum_5						,832	
Stratejik_Konuma_							,721
Stratejik_Konuma_							,794
Stratejik_Konuma_							,801

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 7 iterations.

4. SONUÇ

Yetenek yönetimi ve bu paralelde stratejik yetenek yönetimi son dönemde akademisyenlerin yoğun ilgi gösterdiği alanlardan biridir. Yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar, 1997 yılında McKinsey danışmanlık şirketindeki bir grup danışman tarafından Yetenek Savaşı (War for Talent) kavramının ortaya atılması ile yetenek yönetimi çatısı altına işlenmeye başlanmıştır. Son 20 yılda bu çerçevede yoğun çalışmalar yürütülmüş olmakla birlikte esasen yetenek yönetiminin tam olarak teorik çerçevesi çizilebilmiş ve üzerinde mutabık olunan bir tanımı yapılabilmiş değildir.

Bu çalışmada, son 10 yıl içerisinde yetenek yönetimi ve stratejik yetenek yönetimi konularında yapılan öncü çalışmalar esas alınmak şartıyla stratejik yetenek yönetiminin tanımlanması ve stratejik yetenek yönetiminin süreçlerini belirleyerek stratejik yetenek yönetimini ölçmede kullanılacak bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bunun için önce literatür taraması yapılmış ve ardından bir bankanın MT programına dahil çalışanlar ile iki ayrı odak grubu çalışması yürütülmüştür. Bu bağlamda stratejik yetenek yönetimi Collings ve Mellahi'nin (2009) çalışmalarına paralel şekilde; organizasyonun rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacak kilit pozisyonlarının belirlenmesi bu pozisyonlar için yetenekli kişilerin istihdam edilmesi, yetenekli kişilerin kurum bünyesinde tutulabilmesi için onlara maddi ve manevi anlamda önemli olduklarının hissettirilmesi, işletmeye sağlayacakları katkıyı maksimize etmek için sürekli olarak bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlayacak bir ortamın tesis edilmesi ve ilerleyen dönemlerde işletmedeki stratejik pozisyonların bu yetenekli kişilerce doldurulması olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla stratejik yetenek yönetiminin varlığı ancak farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisi ile mümkün olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Ashton, C. ve Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage, Strategic HR Review, 4 (5), 28 – 31.

Becker, B. E., Huselid, M. A., ve Beatty, R. W. (2009). The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact, Harvard Business Press.

BDDK. (2008). ABD Mortgage Krizi, Ankara.

Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19, 304 – 313.

Demirel, Y., Keskin, N., Ülgen, H., Yozgat, U. ve Baş, T. (2011). Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma, Yönetim, 22, Sayı 68, 73 – 90.

Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2013). Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama, İşletme Bilimi Dergisi, 1 (1), 71 – 87.

Duttagupta, R. (2005). Identifiying and managing your assets: Talent management, London, UK: PricewaterhouseCoopers.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 23, 272 – 285.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, Academy of Management Review, 14 (4), 532 – 550.

Jerusalim, R. S.ve Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. The Journal of Management Development, 26 (10), 933 – 950.

Joyce, W. F. ve Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance, Organizational Dynamics, 41, 183 – 193.

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, 24, 31 – 48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations, Journal of Management, 28, 517–543.

Lewis, R. E. ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review, Human Resource Management Review, 16, 139 – 154.

Pascal, C. (2004). Foreword, Schweyer (Ed), Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning, San Fransico: John Wiley & Sons.

Silzer, R. ve Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. Silzer, R. ve Dowell, B. E. (Eds), Strategy – driven talent management: A leadership imperative, San Francisco, CA: Jossey – Bass, 3 – 72.

Sloan, E. B., Hazucha, J. F. ve Van Katwyk, P. T. (2003). Strategic management of global leadership talent, Mobley, W. H. ve Dorfman, P. W. (Eds), Advances in global leadership, Vol. 3, New York: 235 – 274.

TDK. (2009). Türkçe Sözlük, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 10. Baskı.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40, 1089–1121.

Warren, C. (2006). Curtain cell: Talent management, People management (March). 24 – 29.

Yin, Y. K. (2003). Case study research: Design and methods, 3rd edn, Thousand Oaks, Ca: Sage.

32. OTURUM

İş Tatmini

Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi: Hazır Yemek Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Hatice ÇOBAN, Ayşe İRMİŞ

Örgütsel Politika Algısı ve Psikolojik İyi Olma İlişkisi Üzerinde Birey- Örgüt Değer Uyumunun Düzenleyici Etkisi
Hakan Vahit ERKUTLU

Gözlerimi Kaparım, Vazifemi Aşarım: Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Ön Etkin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi
Ceyda MADEN

DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: HAZIR YEMEK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hatice ÇOBAN, Pamukkale Üniversitesi, haticecoban@pau.edu.tr
Ayşe İRMİŞ, Pamukkale Üniversitesi, airmis@pau.edu.tr

ÖZET

Noon ve Blyton, müşteri ile birebir ilişki içinde olan ve ona hizmet sunan çalışanların, iş sözleşmelerinin bir parçası olarak, müşterilerde bazı özel tepkileri ya da duyguları uyandırabilmek amacıyla sözlü ya da sözsüz araçlarla belli duyguları göstermeleri sürecini 'duygusal emek' olarak adlandırmaktadırlar. İş tatmini ise bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarına yerleşmiş, belirgin bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tutum olup, işten duyulan memnuniyet düzeyini ifade eder. Çalışma, hizmet sektöründe çalışanların iş hayatına duygularıyla da katılıyor olmasına dayanarak, iş yerinde ne düzeyde duygusal çaba sarf ettikleri ve bu çabanın iş tatminleriyle ilişkisinin olup olmadığı ana sorusuna dayanarak yapılmıştır. Amaç, duygusal emek ve iş tatmininin ilişkili olup olmadığı ve ilişkili ise ne düzeyde ve ne yönde bir ilişkinin var olduğunun ölçümlenmesidir. Ülkemizin hemen hemen her şehrinde standart bir hizmet sunan zincir restoranların Denizli şubeleri çalışmada ele alınmıştır. Self- servis diye adlandırılan, müşterilerin siparişlerini verip bizatihi kendilerinin yiyeceklerini alması yoluyla hizmet vermekte olan restoranların ortak özelliği, çalışanların standart sözleri tekrarlamaları ve menüyü, seçenekleri müşterilere anlatmalarıdır. Çalışmada Denizli ilindeki hazır yemek restoranları evren olarak seçilmiştir. Çalışmada nicel yöntem kullanılarak anket yoluyla bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Tatmini

1. GİRİŞ

İş hayatında duyguların ele alınmaya başlanması, çalışanla müşterinin birebir iletişiminin yoğun olduğu hizmet sektörünün gelişimiyle paralellik göstermektedir. Hizmet sektörü geliştikçe duyguların işin önemli bir bileşeni olduğu sosyal bilimciler tarafından da fark edilmiştir. Hizmet sektöründe çalışanlar, işlerini sürdürürlerken, özellikle müşteri ile olan ilişkilerinde duygularını ortaya koymaktadırlar. Bu sebeple, birçok işveren, verdiği ücret karşılığında çalışanlarının dış görünüşüne, üslubuna, duygularına, fikirlerine, tutum ve davranışlarına karışmayı bir hak olarak görmektedir. Bu durum, sosyal bilimciler tarafından da duygusal emek kavramının ele alınmasına sebep olmuştur. Çalışanların, işlerini yaparken bazı duygularını gizlemesi gereği, beklenilen duyguları ise göstermek zorunda olması duygusal emeğin kapsamı içerisindedir. Çalışanlar, kendi duygularını gizleyip beklenilen duyguları sergilerken bu duyguları gerçekten hissetmiyorlarsa yüzeysel rol yapmakta, beklenilen duyguları gerçekten içselleştiriyor ve hissedebiliyorlarsa derin rol yapmaktadırlar. Bu sebeple duygusal emek, yapılan pek çok çalışmada bu iki boyutla ele alınmaktadır.

İş tatmini, bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarına yerleşmiş, belirgin bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tutumdur. Bu sebeple, yönetim bilimlerinde sıkça araştırılmakta olan, kayda değer bir konu olarak ele alınmaktadır. Tatmin faktörlerinin, bireyleri etkileme derecesi farklı olduğundan, iş tatminini sağlayan faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Ancak ücret, terfi olanakları, işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları çalışanın işine karşı genel tutumunu belirlemektedir.

Duygusal emek sarf edilmesi, alt boyutları ve bütün bunların çalışanların iş tatminiyle ilişkili olup olmadığı, araştırmanın temel sorusu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, müşterilerle birebir iletişimin yoğun olarak yaşandığı, dolayısıyla duygusal emeğin de yer aldığı hazır yemek sektörü oluşturmaktadır. Hazır yemek sektöründe çalışan garsonlar üzerinde yapılan araştırmada, duygusal emek ve alt boyutlarının çalışanların iş

tatminine etki etmekte olduğu sonucu ortaya konmuştur. Etkinin yönü ve derecesi ise alt boyutlara göre farklılık göstermektedir.

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışma, hizmet sektöründe çalışanların iş hayatına duygularıyla da katılıyor olmasına dayanarak, iş yerinde ne düzeyde duygusal çaba sarf ettikleri ve bu çabanın iş tatminleriyle ilişkisinin olup olmadığı ana sorusuna dayanarak yapılmıştır. Amaç, duygusal emek ve iş tatmininin ilişkili olup olmadığı ve ilişkili ise ne düzeyde ve ne yönde bir ilişkinin var olduğunun ölçülmesidir. Çalışmada, duygusal emeğin sarf edildiği varsayılan hazır yemek sektörü ele alınmıştır. Bu bağlamda 3 temel araştırma sorusu belirlenmiştir:

1. Hazır yemek sektöründe çalışanlar ne düzeyde duygusal emek sarf etmektedirler?
2. Hazır yemek sektöründe çalışanların iş tatmini düzeyleri nedir?
3. Bu sektörde çalışanların sarf ettikleri duygusal emek iş tatmini düzeyini etkilemekte midir?

3. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emek kavramını yönetim biliminde ilk defa kullanan sosyolog Hochschild (Man ve Öz, 2009: 78), duygusal emeği üretim ve hizmet sektörü örnekleriyle tanımlamıştır. Duvar kâğıdı üreten bir fabrikada çalışan bir işçi ve hava yolları sektöründe çalışan bir kabin görevlisi, Hochschild'in örneklerini oluşturmuştur. Fabrika işçisi, daha ziyade fiziki güce dayanan, zihin ve güç koordinasyonuyla çalışılabilen işlerle meşguldür ve duvar kâğıdı üretmek için duvar kâğıdını sevmek zorunda değildir. Kabin görevlisi ise yolcular için yiyecekleri hazırlar ve servis ederken, herhangi bir acil durumda yolcuların güvenliği için yapması gerekenleri yaparken fiziksel güç kullanır fakat bunların da ötesinde göstermesi gereken davranışlar söz konusudur. Bu davranışlar, yolcuların akıllarında çalıştığı örgütün iyi bir yer edinebilmesi için gerekli olan duyguları sergilemeyi, bunun aksi olan duyguları ise bastırmayı, kontrol etmeyi gerektiren davranışlardır. Yani, zihnin ve duyguların koordinasyonuyla çalışmayı gerekli kılan bu tür işlerde beklenen davranışı sergilemek duygusal emektir. Duygusal emek, herkesçe görünebilen mimikler ve bedensel hareketlerle duyguların yönetimini gerektirir (Hochschild, 1983: 5-7). Duygu yönetimi, kişinin belirli durumlarda ne tür duyguların beklendiğini belirlemesi ve hislerini o tür duygulara yöneltmesiyle yani kendi iradesiyle yaptığı kişisel bir yönetimdir (Vallas vd, 2010:168). Bu durumda duygusal emek, kişilerin 'uygun duyguları sergileme davranışı' olarak tanımlanabilir (Ashforth ve Humprey, 1993: 90).

Wharton'a (1999: 160) göre duygusal emek, 'müşteriler veya kullanıcılarla karşılıklı etkileşim gerektiren ve bu etkileşimin işin önemli bir parçası olduğu işlerde çalışanların, organizasyon tarafından onaylanmış duyguları göstermesiyle ilgili olan emek'tir. Noon ve Blyton'un (2002) tanımına göre ise müşteri ile birebir ilişki içinde olan ve ona hizmet sunan çalışanların, iş sözleşmelerinin bir parçası olarak, müşterilerde bazı özel tepkileri ya da duyguları uyandırabilmek amacıyla sözlü ya da sözsüz araçlarla belli duyguları göstermeleri süreci 'duygusal emek' olarak adlandırılmaktadır (Seçer, 2007: 825).

Çalışanların hissettikleri duygularla gösterdikleri duyguları ayırt edebilmesi, onlara büyük kolaylık sağlamaktadır. Hissedilen duygular, bireyin gerçek duygularıyken, gösterilen duygular, örgütün çalışandan göstermesini istediği, belirli işlere uygun duygulardır (Robins ve Judge, 2012: 110). Bu duyguların dışa vurumu sırasında duygular yönetilmiş olur. Duyguların yönetimi ve duygusal emek kavramlarının günümüzde bu denli kullanılmasının ve araştırmalara sıklıkla konu edilmesinin en önemli sebeplerinde biri örgütlerin müşteri memnuniyetini ve müşteri önceliğini bir örgüt stratejisi olarak benimsemelerinden

kaynaklanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki işletmeler, çalışanlardan, en zor durumda kaldıkları anlarında bile müşteri memnuniyetini dikkate alarak, mevcut duygularını saklamaları ya da müşteriyi memnun edecek duygu gösteriminde bulunmalarını başka bir ifadeyle, duygusal emek sarf etmelerini istemektedirler (Topateş ve Kalfa, 2009: 426). Bu bağlamıyla, duygusal güce dayalı işler, dar bir kapsam içerisinde düşünüldüğünde, çalışanların "duygularını kontrol etmelerini" ve "duygularını bastırmalarını" yani duygularını örtbas etmelerini veya engellemelerini gerektirebilir.

Duygusal emeğin, temelde üç boyutu mevcuttur. Bunlardan ilki olan yüzeysel rol yapmada, çalışanlar, işlerini yaparken kendi hissettikleri duyguları değil, o andaki durum için gerekli olan duyguları gösteren yüz ifadesi, jest ve ses tonu gibi dış görünüşü adeta taklit ederler. Derin rol yapma ise, çalışanların sadece kendi fiziksel ifadelerini değil, aynı zamanda uygun pozitif duygular oluşturabilmek gayesiyle hayal güçlerini kullanarak veya geçmişteki deneyimlerini hatırlayarak içsel duygularını da değiştirmeleriyle gerçekleşir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Yüzeysel rol yapmada çalışanın hissettiği duygular dışarıya yansıttığı duygulardan farklıdır ve tamamen dışa dönük davranışa odaklıdır. Derin rol yapmada ise çalışanın, mevcut durum gereği sergilemesi gereken duyguları, bizzat kendisi teşvik ederek, bastırarak veya şekillendirerek hissetmeye çalışmasıdır (Ünlü ve Yürür, 2011: 189). Bu durumda içinden gelmediği halde müşterilere gülümseyen bir satış elemanı, yüzeysel rol yaparken, hastasının duygularını anlamaya çalışarak, empati yapan bir doktor, derin rol yapmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003: 366). Araştırmalar, yüzeysel rollerin gerçek duyguları saklamak gerekliliğinden dolayı çalışanlar için daha zor olduğunu göstermektedir (Robins ve Judge, 2012: 110). Duygusal emeğin üçüncü boyutu ise doğal duygular boyutudur. Doğal duygular boyutu, çalışanların herhangi bir zorunluluk olmaksızın ve bir çaba sarf etmeye gerek kalmadan, karşısındaki kişilere duygularını kendi içlerinden geldiği gibi yansıtmasını ifade etmektedir (Begenirbaş ve Meydan, 2012: 165). Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından tanımlanan doğal duygular boyutuna göre, yaralanmış bir çocuğa sempati ile yaklaşan bir hemşirenin rol yapmaya ihtiyacı yoktur (Ünlü ve Yürür, 2011: 190). Duygusal emek kavramını yazında ilk inceleyen Hochschild (1983), doğal duygular boyutunu duygusal çalışma olarak ifade etmiştir. Duygusal çalışma boyutunda beklenen duyguların sergilenmesi için çalışanların gerçek hislerinin ifadesi söz konusudur (Parajon, 2012: 17).

4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bireysel ve örgütsel sonuçları bağlamında iş tatmini olgusu hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça önemlidir. Bu önem, sosyal bilimcilerin de dikkatini çekmektedir. Mitchell and Lasan (1987)' a göre, iş tatmini, örgütsel davranış alanında en önemli ve en sık çalışılan konudur (Tella vd, 2007: 4).

İş tatmini olgusu genellikle, bireylerin arzuladıkları ile iş çevresinden edindiklerinin birbiriyle uygun olması durumunda doğmaktadır. Yani çalışanlar, iş yerlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olmaktadırlar (Eroğlu, 2011: 431-432). İş tatmini yüksek bir kişi, işi hakkında olumlu duygulara sahipken, iş tatmini düşük bir kişi, işi hakkında olumsuz duygulara sahip olmaktadır (Robins ve Judge, 2011: 76).

Vroom (1964) 'a göre iş tatmini, iş ile ilgili ödül ve değerlerle ilişkilidir (Akca, 2012: 122). Hackman ve Oldham (1975), çalışanın işinden duyduğu mutluluk şeklinde bir iş tatmini tanımı yaparken, Locke (1976) iş tatminini, bireyin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda oluşan memnun edici ve olumlu duygu durumu olarak tanımlamıştır. Locke, iş tatmini ya da tatminsizliğinin bir kişinin işinden ne beklediği ve işverenin ona ne sunduğu ile ilişkili olduğunu da belirtmiştir (Zakaria vd, 2011: 137). İş tatmini, genellikle çalışanların iş

ortamlarında deneyimlediklerinin, çalışanın üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülmektedir. İş, çalışanın bireysel ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde, onun hislerini ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor demektir (Erdoğan, 1997: 376).

Eren (2010:202), iş tatmini kavramını örgütlerde moral yükseltici bir etken olarak ele almaktadır. Ona göre, iş tatmini denildiğinde işten elde edilen maddi çıkarlar, işçinin beraberce çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. İşçi, çalışması sonunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan duyacağı gurur, iş tatmininin kaynağı olacaktır. Bu sebeple, aşırı iş bölümü ve seri üretim teknikleri, çalışanların emeklerinin karşılığını görmelerine engel olacak ve çalışanı kendisi ile iftihar etme zevkinden yoksun bırakacaktır. Dolayısıyla, iş tatminini sağlamanın en önemli yollarından biri monotonluğu önleme tedbirlerini almaktır.

Bireyin çalışması sırasında elde ettiği tatmin ile çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği tatmini ayırt etmek gerekmektedir. Bu bağlamda, bireyin çalışması sırasında elde ettiği tatmin 'içsel tatmin' olarak adlandırılırken, çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği tatmin 'dışsal tatmin' olarak adlandırılmaktadır. Ücret, aynî avantajlar ve iş güvencesi gibi kavramlar bireyin dışsal tatminini etkilemektedir. İçsel tatminler ise nitelik ve nicelik yönünden belli amaçları gerçekleştirebilmek, yeni teknik ve yöntemlere uyum gösterebilmek gibi bir işi icra etmekten doğan hazzı ve manevi zevki ifade etmektedir. İçsel tatmini içsel ödüller, dışsal tatmini ise dışsal ödüller sağlamaktadır fakat iş tatmini göreceli bir kavram olduğundan, bu ödüllerin algılanışı tatmin veya tatminsizliği etkilemektedir (Eroğlu, 2011: 431).

Tüm bu yaklaşımlar çerçevesinde iş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olarak ele alındığında, kişinin işinde tatmin olmasının olumlu duygulara yol açabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Olumlu duygu durumunda olan çalışanlar da bunu işlerine yansıtarak verdikleri hizmetin kalitesini arttıracaklardır (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009: 348).

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve KISITLARI

Araştırma kapsamında, hizmet sektörünün bir kolu olan hazır yemek sektöründe çalışanların sarf ettikleri duygusal emek ve iş tatmininin ölçümlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, çalışanların duygusal emek sarfı düzeyleri, iş tatmini düzeyleri ve duygusal emeğin alt boyutlarının iş tatminine etkisi incelenmiştir.

D'Cruz ve Noronha'nın çağrı merkezlerinde duygusal emek araştırmasına göre, tek tipliliğe ve hıza vurgu yapan hizmet işletmelerinin, işletmenin etkinliğine odaklanmış olan işletme prosedürleri ve konuşma kuralları ile sınırlandırılması ve çalışanı müşterinin suiistimali ve husumetine maruz bırakması duygusal tükenmişliği arttırmakta ve iş tatminini azaltmaktadır (D'Cruz ve Noronha, 2012: 72). Bu çalışmaya dayanarak, araştırma için iki temel varsayım oluşturulmuştur:

Varsayım 1: Hazır yemek sektöründe çalışanlar yüksek düzeyde duygusal emek sarf etmektedirler.

Varsayım 2: Hazır yemek sektörü çalışanlarının iş tatmini düzeyleri düşüktür.

Johnson (2004: 38), iş tatmini ile duygusal emeğin derin rol ve yüzeysel rol davranışları ile ilişkisini incelediği çalışmasında, yüzeysel rol sergileyen müşteri hizmetleri çalışanlarının iş tatmininin olumsuz etkilendiğini ancak derin rol sergileyen, yani beklenilen rolü içselleştirerek sunan çalışanların iş tatmininin olumlu etkilendiği sonucunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Başbuğ ve diğerlerinin (2010: 265-267) çalışmalarında çağrı merkezi çalışanlarının iş tatmini ile duygusal uyumsuzluk düzeyi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya

göre, hissedilen duygu ile sergilenmek zorunda kalınan duygu arasındaki fark olarak tanımlanabilecek duygusal uyumsuzluk arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Çalışanların kişilik özelliklerine bağlı olan ve beklenilen duyguların sergilenmesi için bir çabaya gerek duyulmadığı doğal duygular boyutu ölçekteki ifadeyi bozmamak amacıyla duygusal çalışma olarak ifade edilmiştir. Wharton (1993: 213), iş talepleri ile kişilerin duyguları arasında hâlihazırda bir uyum varsa iş tatmininin artacağını ifade etmiştir. Bu çalışmalara dayanarak, araştırma kapsamında üç hipotez kurulmuştur:

H_1: Derin rol davranışının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_2: Yüzeysel rol davranışının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_3: Duygusal çalışmanın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çalışmada, fast-food yoluyla standart bir hizmet sunan zincir restoranların Denizli şubelerindeki çalışanlar evren olarak ele alınmıştır. Self-servis diye adlandırılan, müşterilerin siparişlerini verip bizatihi kendilerinin yiyeceklerini alması yoluyla hizmet vermekte olan restoranların ortak özelliği, çalışanların standart sözleri tekrarlamaları ve menüyü, seçenekleri müşterilere anlatmalarıdır.

Evreni yeterli düzeyde temsil eden bir örneklem kitlesine ulaşabilmek amacıyla restoranlara günün farklı saatlerinde gidilerek her vardiyada çalışanlara ulaşılmak istenmiştir. Ancak sabah saatlerinde restoranı açılışa, akşam saatlerinde ise kapanışa hazırlayan çalışma grupları, öğlen ve akşam yemek saatlerinde de oldukça yoğun çalışmaktadır. Bu sebeple, anketi doldurmak için zamanları olmadığını belirten müdürler, sınırlı sayıda anketi kabul edebilmiştir. Restoranların hepsinde vardiyalı sistem ve günde iki vardiya ile çalışılmaktadır. Bir vardiyada bırakılan anketlerden bir diğer vardiya müdürünün bilgisi olmaması sebebiyle pek çok restorana iki kez anket bırakılmış ve çoğunlukla anketlerin kaybolduğu söylenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yoluyla mümkün olduğu kadar fazla çalışana anket dağıtılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada nicel bir yöntem aracı olarak anket kullanılmıştır. Ölçek, tezlerde sıklıkla kullanılmış olan Guy ve diğerlerinin (Guy vd, 2008: 189-190) çalışmasından alınmış ve Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri, alanında uzman kişilerce kontrol edilerek onaylanmış ve çalışma daha sonrasında başlatılmıştır. Anketteki ifadeler 7'li Rensis Likert ölçeği formatındadır. Ölçekte 1: ''Hiçbir zaman'', 2: ''Nadiren'', 3: ''Ara sıra'', 4: ''Bazen'', 5: ''Sıklıkla'', 6: ''Genellikle'', 7: ''Her zaman'' seçeneği olarak kullanılmıştır. Evrenin sınırlarını belirleyen kriterler; self-servis yöntemiyle sunum yapılması, hazır yemek sunulması ve markalı işletme zincirlerinin Denizli'deki şubelerinde garson olarak çalışılmasıdır. Evrenimizde tam olarak kaç çalışanın olduğu resmi rakamlarla tespit edilemese de adı geçen işletmelerde yapılan evren belirlemeyle ilgili çalışmada evrenin 200-220 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Çalışmada, 185 çalışana ulaşılabilmiş ancak 121 anket toplanabilmiştir. Bunlardan 15 tanesi gerekli şartları sağlamadığı için değerlendirmeye alınamamış ve 106 anket değerlendirilebilmiştir. Analiz, istatistiksel bir değerlendirme programı olan SPSS 17 paket programı ile yapılmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ ve GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırmada kullanılan ölçeğin içerik geçerliliği alanında uzman bir akademisyen tarafından incelenmiş, anket sorularının uygunluğu, anlaşılırlığı ve istenen şeyi ifade edip etmediği açısından gözden geçirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçeğin istatistiksel anlamda geçerli olup olmadığının tespit edilebilmesi için de

faktör analizi yapılmıştır. Duygusal emek kavramının üç bileşenden oluştuğu ve iş tatmini kavramının tek bileşenli olduğu sırasıyla Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 1: Duygusal Emek-Dönüştürülmüş Bileşen Matriksi

	Derin Rol	Yüzeysel Rol	Duygusal Çalışma
İş arkadaşlarım kendilerini daha iyi hissetsinler diye onlara yardım ederim.	,807		
İnsanları sakinleştirmede becerikliyimdir.	,725		
Sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeye çalışırım.	,506		
İşim, gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi davranmamı gerektirir.		,853	
İşim, belli bir durumla ilgili gerçek hislerimi saklamamı gerektirir.		,745	
İşim, samimiyetsiz/nahoş insanlarla uğraşmamı gerektirir.		,607	
İşimin kritik boyutu, duygu gerektiren hususları kapsamasıdır.			,852
İşim, hassas ve/veya duygusal meselelerde insanlara yön vermemi			,722
İşim, krizde olan insanları rahatlatmamı gerektirir.			,470
İşimde, duygusallığı gerektiren meselelerle ilgilenme konusunda			,415

Tablo 2: İş Tatmini-Bileşen Matriksi

	İş Tatmini
İşim, beni tatmin edicidir.	,803
Kendi pozisyonumda yeni şeyler öğrenmeye devam ediyorum.	,772
İşim, kariyer geliştirme fırsatları sunar.	,759
Performans değerlendirme raporum işimde ne kadar etkin olduğumu tam olarak yansıtır.	,698
İşimin türü, birbirinden çok farklı şeyler yapmamı gerektirir.	,524

Faktör analizlerinin KMO değerleri duygusal emek kavramı için ,695, iş tatmini kavramı için ,762'dir. Frochlich ve Westbrook (2001: 189) 'un da ifade ettikleri gibi Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,50'nin üzerinde olması analizin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, çalışmada kullanılan duygusal emek ve iş tatmini ölçekleri yeterli düzeyde geçerlidir.

Varsayımların analizi ve hipotezlerin test edilebilmesi için ölçeğin güvenilirliğinden emin olunmak istenmiş, bu sebeple demografik değişkenler dışındaki soruların güvenilirlik analizi yapılmıştır. 10 ifadeden oluşan duygusal emek ölçeğinin güvenilirliği ,746 ve 5 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği ,758 olarak bulunmuştur. George ve Mallery (2003: 231)'e göre ,7 üzerinde çıkan değerler ölçeğin güvenilir olabilmesi için kabul edilebilir değerlerdir. Buna göre çalışmada kullanılan ölçek güvenilirdir.

8. BULGULAR

Çalışanların duygusal emek sarfı ve iş tatmini düzeylerini tespit etmek ve varsayımları analiz etmek üzere tanımlayıcı analiz yapılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü üzere, çalışanların ortalamanın üzerinde (4,44) duygusal emek sarf etmekte oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların duygusal emek sarf ederken duygusal çalışma ve yüzeysel rolden daha fazla derin rol sergiledikleri (4,84) dikkat çekmektedir. Bu durumda, ilk varsayım doğrulanmıştır. Ancak, çalışanların iş tatmininin düşük olabileceği varsayımı, iş tatmini düzeyinin 5'e oldukça yakın olmasından dolayı doğrulanmamıştır.

Tablo 3: Duygusal Emek ve İş Tatmini Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma
Derin Rol Bileşeni	4,8428	1,33191
Yüzeysel Rol Bileşeni	4,4497	1,45554
Duygusal Çalışma Bileşeni	4,0307	1,40564
Duygusal Emek	4,4410	1,04563
İş tatmini	4,8283	1,42560

Hipotezlerin test edilebilmesi için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te belirtilmiştir. İş tatmininin bağımlı değişken olarak ele alındığı analizde, derin rol ve duygusal çalışma boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Yüzeysel rol boyutunun iş tatmini üzerinde negatif etkisi görülse de bu etki anlamlı düzeyde olmadığından H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	t	Sig.
	Beta	Standart Sapma	Beta		
Bağımsız Değişkenler	1,783	,502		3,551	,001
Derin Rol	,467	,094	,437	4,952	,000
Yüzeysel Rol	-,103	,082	-,106	-1,256	,212
Duygusal Çalışma	,308	,093	,304	3,316	,001

Derin rol ve duygusal çalışma boyutlarının iş tatminine ne düzeyde etki etmekte olduğuna yönelik ayrıntılı regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Görüldüğü gibi, derin rol boyutunun iş tatmini üzerinde %55, duygusal çalışma boyutunun ise %60 etkisi bulunmaktadır. Buna göre H_1 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5: Ayrıntılı Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Tahminin Standart Sapması
Derin Rol	,548[a]	,301	,294	1,19781
Duygusal Çalışma	,600[b]	,360	,347	1,15181

SONUÇ

İş tatmini kavramı yönetim literatürüne çok daha önceden girmiş olmakla beraber duygusal emek kavramı özellikle hizmet sektörünün özelleşmesi sonucunda dile getirilmeye başlanmıştır. Günümüz işletmelerinde daha etkin ve verimli olabilmek için fiziksel ve zihinsel emek kadar duygusal emeğin de kıymetli olduğu açıktır. Müşteriyle iş görenlerin birebir iletişim içerisinde oldukları bankacılık sektörü, sigortacılık sektörü, yemek sektörü, sağlık sektörü gibi pek çok alanda duygusal emeğin sarf edilmesi, işletme sahiplerinin istekleri olmanın ötesinde doğrudan müşterinin de talebi haline gelmiştir.

İş hayatında oluşan durumlara karşı verilen duygusal tepkiler olarak da tanımlanan iş tatmininin (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2011: 431) duygusal emekle ilişkisi açıktır ve pek çok çalışmada da bu bağlamdaki hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir. Denizli'deki hazır yemek sektöründe fast-food usulü çalışan markalı işletme çalışanlarına yapılan bu araştırmanın amacı sarf edilen duygusal emeğin iş tatminine etkisini incelemektir. Araştırma sonucunda ankete katılan iş görenlerin sarf ettikleri duygusal emeğin ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür. İş görenler duygusal emeğin boyutlarından olan derin rol davranışını duygusal çalışma ve

yüzeysel rol davranışından daha fazla sarf etmektedirler. Bu durum literatürde yer alan diğer alan araştırmalarının sonuçlarıyla uygunluk göstermektedir. Ancak, literatürdeki araştırma sonuçlarından farklı olarak, bu çalışmada ankete katılan iş görenlerin (garsonların) iş tatmin düzeyleri de ortalamanın üzerindedir. Ankete katılan çalışanların %77'4'ünün bulundukları işletmede 2 yıldan az zamandır çalışıyor olmaları, personel devir oranının yüksek olduğunun göstergesidir. Bu durumda oldukça genç yaş aralığına sahip olan ve büyük çoğunluğu hâlihazırda eğitimlerine devam eden veya devam etmek isteyen iş görenlerin büyük bir çoğunluğu yaptıkları işi geçici bir iş olarak görmekte ve bulundukları süre içerisinde beklentilerini azaltarak daha fazla tatmin olabilmektedirler.

Yapılan regresyon analizlerinde derin rol davranışı ile iş tatmini arasında ve duygusal çalışma ile iş tatmini arasında pozitif anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Yüzeysel rol davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu bağlamda çalışanlar maskeli bir ifade takınarak (yüzeysel rol davranışı) hizmet verdiklerinde işlerinden tatmin olamamakta ancak, müşteri ile empati kurduklarında, uygun pozitif duygular oluşturabildiklerinde (derin rol davranışı) ya da kendi içlerinden gelen duyguyla davrandıklarında (duygusal çalışma veya doğal duygular) işlerinde tatmin duyabilmektedirler. Elde edilen bu sonuçlar literatürde bu konuda yapılan araştırma sonuçlarıyla uygunluk göstermektedir.

Bu çalışmanın en önemli eksikliği çalışmaya katılan iş görenlerin duygulanım ve duygusal emek boyutlarının kültürel faktörler ele alınarak incelenmemiş olmasıdır. Açıktır ki, bireylerin ait oldukları toplumun öğretileri kimi zaman hissedeceğimiz duyguların yönü ve düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Benzer şekilde, o toplumun ekonomik durumu ve özellikle işsizlikle ilgili veriler de iş tatminine bakış açısını ve duygusal emek boyutlarının sarf edilme düzeyini (meselâ yüzeysel rol davranışının daha fazla gösterilme gerekliliğini) ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple, duygusal emek, iş tatmini ve benzeri konularda ve de bunların aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan karşılaştırmalarda toplumun kültürel, ekonomik ve benzeri şartlarını da dikkate almakta fayda olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akca, B. (2012), Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: ISO İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ashforth, B. E., Humprey, R. H. (1993), ''Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity'', Academy of Management Review , 18 (1), pp. 88-115.

Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010), ''Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma'', Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi , 58 (1), ss. 253-274.

Beğenirbaş M., Cem H. M. (2012), "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (3), ss. 159-181.

Bölükbaşı, A. G., Yıldırtan, D. Ç. (2009), ''Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması'', Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi , 27 (2), ss. 345-366.

Brotheridge, C., Lee, R. (2003), ''Development and Validation of the Emotional Labour Scale'', Journal of Occupational and Organizational Pschology , 76 (3), pp. 365-379.

Chu K. H., Murrmann S. K. (2006), "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale", Tourism Management, 27 (6), pp. 1181-1191.

D'Cruz, P., Noronha, E. (2012), ''Duygusal Emek İcra Etmek: Hindistanlı Çağrı Merkezi Çalışanlarının Deneyimleri'', Sakarya İktisat Dergisi , 1 (1), ss. 70-90.

Erdoğan, İ. (1997), İşletmelerde Davranış, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul

Eren, E. (2010), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım ve Yayın, İstanbul.

Eroğlu, F. (2011), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Frochlich M. T., Westbrook R. (2001), ''Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies'', Journal of Operations Management, 19 (2), pp. 185-200.

George, D., Mallery, P. (2003), SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.), Allyn & Bacon, Boston.

Guy, M. E., Newman, M. A. ve Mastracci, S. H. (2008), Emotional labor: Putting the service in public service, ME Sharpe Inc., New York.

Hochschild, A. R. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", American Journal of Sociology, 85 (3), pp. 551-575.

Hochschild, A. (1983), The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling, University of California Press, London.

Johnson, H. A. M. (2004), The story behind service with a smile: The effects of emotional labor on job satisfaction, emotional exhaustion, and affective well-being, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida.

Man, F., Öz, C. S. (2007), ''Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek'', Çalışma ve Toplum Dergisi, 1, ss. 75-90.

Parajon, A. M. (2012), The Impact of Emotional Labor and Emotional Dissonance on Job Satisfaction at One Private University in the Middle States Region, Wilmington University (Yayınlanmış Doktora Tezi), UMI Dissertation Publishing, United States.

Robins, S. P., Judge, T. A. (2011), Organizational Behaviour, Prentice Hall, San Diago.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012), Örgütsel Davranış, 14. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Seçer, Ş. (2007), ''Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme'', Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 50, ss. 814-834.

Tella, A., Ayeni, C. ve Popoola, S. (2007), ''Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria'', Library Philosophy and Practice (e-journal) , pp. 1-16.

Topateş H., Kalfa A. (2009), "Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek", Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Belediye İş Sendikası Yayını, Antalya, ss. 423-431.

Ünlü O., Yürür S. (2011), "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, ss. 183-207.

Vallas, S., Finlay, W. ve Wharton, A. (2010), The Sociology of Work, Structures and Inequalities, Oxford University Press, Oxford.

Wharton, A. (1993), ''The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job'', Work and Occupations , 20 (2), pp. 205-232.

Wharton, A. (1999), ''The Psychosocial Consequences of Emotional Labour'', The Annals of the American Academy of Political and Social Science , 561 (1), pp. 158-176.

Zakaria, Z., Van, N. A., Daud, N. M. ve Mohamed, I. S. (2011), ''Determining Critical Success Factors of Job Satisfaction Among Government Servant: Empirical Evidence in Malaysia'', Advances in Business and Management, Ed: W. D. Nelson, Nova Science Publishers, New York, pp. 135-152.

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE PSİKOLOJİK İYİ OLMA İLİŞKİSİ ÜZERİNDE BİREY-ÖRGÜT DEĞER UYUMUNUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Hakan Vahit ERKUTLU, Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi**,** erkutlu@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel politika ve psikolojik iyi olma arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide birey-örgüt değer uyumunun düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu çalışmanın örneklemini Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya ve Nevşehir'de rastlantısal metotla seçilen 16 beş-yıldızlı otelde çalışan 623 işgören oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel politika ve psikolojik iyi olma düzeyi arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca işgören-örgüt değer uyumunun algılanan örgütsel politika ve psikolojik iyi olma düzeyi arasındaki olumsuz ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: örgütsel politika, psikolojik iyi olma, birey-örgüt değer uyumu.

1. GİRİŞ

Algılanan örgütsel politika kavramı genel olarak işgörenlerin, diğerlerinin örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kendilerine bireysel çıkar sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Baron, 1999: 1-3). Konuyla ilgili yapılan öncü çalışmaların bazıları işgörenlerin örgütsel politika algılarının, önemli iş tutumları üzerinde anlamlı etkileri olduğuna işaret etmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992: 96-99; Harris vd., 2005: 26; Gadot ve Talmud, 2010: 2829). Bu kapsamda, yapılan bazı araştırmalar, çalıştıkları örgütlerde yoğun şekilde politik davranışlar algılayan işgörenlerin örgüte duydukları bağlılıklarının azaldığı (Gadot, 2000: 333), işten ayrılma davranışı (Bodla ve Danish, 2009: 46-53) içerisine yöneldikleri ve yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin azaldığını (Kumar ve Ghadially, 1989: 305) ileri sürerken; bazı araştırmacılar ise algılan örgütsel politikanın işgören tutumları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını (Örneğin, Parker vd.,1995: 891) iddia etmektedir. Dolaysıyla, bu çalışma algılan örgütsel politika ve işgörenlerin psikolojik iyi olma düzeyleri arasındaki ilişki ile bu ilişkide değer uyumunun düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Örgüt içindeki politik oyunlar bireylerin tutumlarını ve çıktılarını etkileyecektir. Bu çalışmada; sosyal değişim kuramından hareket edilerek, algılanan örgütsel politikanın, çalışanların psikolojik iyi olma düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Bu etkileşimde değer uyumunun düzenleyici rolü (moderating) nedir? sorularına yanıt aranmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

2.1. Örgütsel Politika Algısı ve Psikolojik İyi Olma

Çalışmanın bir diğer kavramı olan psikolojik iyi olma Ryff ve Singer (2008: 13)'a göre bireyin diğerleriyle olumlu ilişkiler kurma, özerklik, bulunduğu çevre üzerindeki hâkimiyet, kişisel gelişim, önemli yaşamsal bir amaca sahip olma, kendini kabul etme derecesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel politika algısının yüksek olduğu örgütlerde ödüller, ilişkiler, güç ve nesnel olmayan faktörlere bağlıdır (Chan vd., 2009: 783). Bunun neticesinde işgörenlerde girdilerinin hak ettikleri çıktıları alıp alamayacağı konusunda kuşkuya ve iş performansı ile elde edilen ödüller arasında zayıf bir ilişki olduğuna dair bir algı oluşmasına sebep olması beklenmektedir (Aryee vd., 2004: 1-9). Bu durum işgörenlerin moral düzeylerinin düşmesine, düşük düzeydeki moralin ise iş görenlerin ödül dağıtımını hakkında keyfi ve adaletsiz olduğu yargısına varmasına neden olabilecektir (Rosen vd., 2006: 211). Ayrıca örgüt içerisinde samimi ilişkiler geliştirme, ilişkilere güvenme, empati, doyum, örgütteki diğer işgörenler ve yöneticiler ile yakın ilişkilerde bulunma düzeylerinde belirgin azalmalar yaşayacağından psikolojik iyi olma

düzeyinde bir düşme olacağı beklenmektedir. Sosyal değişim kuramı ve daha önce yapılan çalışmalar değerlendirildiğine örgütsel politika algısı ve işgörenin psikolojik iyi olma düzeyi arasında olumsuz yönde ilişki olması beklenmektedir. Buradan hareketle;

Hipotez 1: Algılanan örgütsel politika ile işgörenin psikolojik iyi olma düzeyi arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Örgütsel politika algısı ve psikolojik iyi olma arasındaki ilişkide değer uyumunun düzenleyici rolü

Birey-örgüt uyumu, birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde veya önceliklerde uyum olarak ifade edilebilir (Parkes, Bochner ve Schneider, 2001: 81; Autry ve Daugherty, 2003: 173). Birey-örgüt uyumu, örgütsel değer kalıpları ile bireysel değer kalıpları arasındaki uygunluk olarak da tanımlanabilir (Goodman ve Svyantek, 1999: 263).

Birey-örgüt uyumu ya da bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel bağlılığı yüksek, nitelikli ve verimli bir işgücünün sürdürülmesinde anahtar role sahiptir (Cable ve Parsons, 2001: 1-3). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütten ayrılma isteği arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Van Vianen, 2000: 113; Tepeci ve Bartlett, 2002: 151; Finegan, 2000: 149; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003: 473; Cable ve Judge, 1996: 296; McDonald ve Gandz, 1991: 217; McDonald, 1993: 23). Ayrıca, birey-örgüt değer uyumu, işgörenlerin rol belirsizliğini gidermekte (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003: 473), örgütte stres oluşturucu olumsuz etkenleri azalmakta ve işgörenin daha yüksek psikolojik iyi olma düzeyine sahip olmasına yol açmaktadır (Parsons, 1999: 13).

Örgütsel politikanın bireyler üzerinde daha fazla stres ve tükenmişlik yarattığı ve bununda bireyin psikolojik iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyeceği belirtilebilir (Gadot ve Talmud, 2010: 2833). Dolayısıyla birey örgüt uyumunun düşük olması algılanan örgütsel politika ve psikolojik iyi olma arasındaki olumsuz ilişkinin daha da artmasına yol açacaktır. Buna karşılık birey-örgüt uyumunun yüksek olması işgörenin örgütün değerlerinin kendi değerleriyle uyum içinde olduğunu algılamasına neden olup örgütsel politikanın kendisine getirebileceği olumsuz sonuçlarının daha az olacağını hissetmesine yol açacağı ifade edilebilir.

Hipotez 2: İşgörenlerin birey-örgüt uyumunun algılanan örgütsel politika ile işgörenin psikolojik iyi olma arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır. Bir diğer ifade ile çalışanların sahip olduğu yüksek birey-örgüt uyumu algılamaları örgütsel politika ile işgörenin psikolojik iyi olma arasında olumsuz bir ilişkiyi zayıflatıcı yönde düzenleyici bir etki yapacaktır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın örneklemini Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya ve Nevşehir'de rastlantısal metotla seçilen 16 beş-yıldızlı otelde çalışan 623 işgören oluşturmaktadır. İşgörenlerin örgütsel politika algılamaları, psikolojik iyi olma düzeyleri ve işgören-örgüt değer uyum düzeyleri sırasıyla Kacmar ve Ferris'in (1991: 193) 24 maddeden oluşan "örgütsel politika algısı ölçeği", Ryff'ın (1989: 1069) 84 maddeden oluşan "psikolojik iyi olma ölçeği" ve Cable ve DeRue'nin (2002: 875-882) 3 maddeden oluşan "birey-örgüt değerler uyumu ölçeği" ile değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmada yer alan değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 1'de de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, algılanan örgütsel politika ve psikolojik iyi olma düzeyi arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca işgören-örgüt değer uyumu ve psikolojik iyi olma düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 1: Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu [a]

Değişken	*Ort.*	*SS*	1	2	3	4	5
1.Yaş	26.13	1.19					
2.Cinsiyet	0.49	.61	.04				
3.Kıdem (yıl)	2.13	1.19	.23**	.03			
4.Örgütsel politika algısı (ÖPA)	3.73	.96	-.12*	.04	-.13*		
5.Psikolojik iyi olma	3.19	.33	.09	.06	.12*	-.30***	
6.Birey-örgüt değer uyumu	3.91	.69	.13*	.09	.13*	-.33***	.36***

[a] n = 623.
* p <.05.
** p <.01.
*** p <.001.

Bu çalışma algılanan örgütsel politikanın psikolojik iyi olma düzeyi üzerinde etkili olduğu varsayımından hareket etmiştir. Dolayısıyla çalışmanın temel amacı bu ilişki üzerinde işgören-örgüt değer uyumunun düzenleyici rolünü belirlemektir.

Çalışmanın 1. hipotezinde işgörenler tarafından algılanan örgütsel politikanın işgörenlerin psikolojik iyi olma düzeylerini olumsuz yönde etkilediği öngörülmektedir. Algılanan örgütsel politikanın psikolojik iyi olma düzeyi üzerindeki etkisini (Hipotez 1) incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile öncelikle ilk aşamada demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş ve kıdem) etkisi kontrol edilmiş, daha sonra algılanan örgütsel politikanın etkisine bakılmıştır. Analize ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere demografik değişkenlerin etkisi kontrol edildikten sonra algılanan örgütsel politika değişkeninin psikolojik iyi olma düzeyi üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlıdır (β = - 0.29, p< 0.1; R^2 = 0.25, p< 0.1; F = 3.93, p< 0.01). Dolayısıyla 1. Hipotez doğrulanmıştır. Bir diğer ifadeyle işgörenler tarafından algılanan örgütsel politika düzeyi arttıkça işgörenlerin psikolojik iyi olma düzeyleri azalmaktadır.

Tablo 2: Psikolojik İyi Olma Düzeyi için Regresyon Analizi [a]

	Psikolojik İyi Olma Düzeyi	
	Aşamalar	
Değişken	**1**	**2**
Yaş	.07	.10
Cinsiyet	.02	.03
Kıdem	.09	.12*
Örgütsel politika algısı		-.29**
R^2	.21**	.25**
Düzeltilmiş R^2	.20**	.23**
F	2.49**	3.93***
ΔR^2	.07*	.04*

[a] n = 623.
* p <.05.
** p <.01.
*** p <.001.

Çalışmanın 2. Hipotezinde algılanan örgütsel politikanın ile psikolojik iyi olma düzeyi arasında ilişkide birey-örgüt değer uyumu düzenleyici değişken olarak öngörülmektedir. Baron ve Kenny (1986: 1176) bir değişkenin düzenleyici rolünün testinde, bu değişken ile bağımsız değişkenin etkileşiminin (interaction term) bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Buna göre ilk aşamada bağımsız değişken olarak algılanan örgütsel politika, düzenleyici değişken olarak birey-örgüt değer uyumu analize katılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında ise etkileşim terimleri analize eklenmiştir. Buna göre Tablo 3'den de görülebileceği gibi, bağımsız değişken olan algılanan örgütsel politika ve düzenleyici değişken olan işgören-örgüt değer uyumunun işgörenin psikolojik iyi olma düzeyi üzerindeki etkisi anlamlıdır (sırasıyla β = - 0.27, p<0.1 ve β = 0.30, p<0.01). Etkileşim terimlerinin analize eklendiği ikinci aşamada etkileşim terimlerinden örgütsel politika algısı x işgören-örgüt değer uyumu (β = - 0.23, p<0.1) anlamlıdır. Bu durum Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından ortaya konulan düzenleyici değişken koşulunu sağlamaktadır. Hipotez 2 doğrulanmıştır. Buna göre, işgören-örgüt değer uyumu örgütsel politika algısı ile işgörenin psikolojik iyi olma düzeyi arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Tablo 3: Örgütsel politika algısı ile psikolojik iyi olma düzeyi arasında arasındaki ilişkide birey-örgüt değer uyumunun düzenleyici değişken rolü için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları [a]

	Psikolojik İyi Olma Düzeyi	
	Aşamalar	
Değişken	**1**	**2**
Örgütsel politika algısı (ÖPA)	-.27**	-.30***
Birey-örgüt değer uyumu (BÖDU)	.30***	.33***
ÖPA x BÖDU		-.23**
R^2	.17**	.23**
Düzeltilmiş R^2	.15**	.21**
F	2.59**	3.86***
ΔR^2	.07*	.04*

[a] n = 623.
* p <.05.
** p <.01.
*** p <.001.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel politika ile işgörenin psikolojik iyi olma düzeyi arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca işgörenler tarafından algılanan birey-örgüt değer uyumunun örgütsel politika ile işgörenin psikolojik iyi olma düzeyi arasındaki olumsuz ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İşgörenlerin algıladıkları birey-örgüt değer uyumu örgütsel politika ile psikolojik iyi olma düzeyi arasındaki olumsuz ilişkiyi zayıflatmıştır.

Politik olmak ve politik davranmak yaşam sahnesinde olduğu gibi örgütsel yaşamda da kaçınılmaz gerçeklerden birisini oluşturmaktadır. Özellikle günümüz dünyası için bu durum daha da belirgindir. Gün geçtikçe daha belirsiz ve karmaşık bir çevrede, sürekli değişmeye zorlanarak varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler için, ortam daha da politik bir hale gelmektedir. Bu belirsiz ve karmaşık çevreye, örgütlerin sınırlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışmaları da eklenince, bireyler açısından gücü kullanmak ve etkileme araçlarından yararlanmak neredeyse zorunlu bir hale gelmektedir. Örgütteki her bir bireyin kendi istek ve beklentileri doğrultusunda daha fazla kaynağa sahip olmak istemesi; bütçelerin, görev ve sorumlulukların, ücret ve terfilerin paylaşılması konusunda bireyleri karşı karşıya getirmekte ve bu da kaçınılmaz bir güç mücadelesi yaratmaktadır. Bu şekilde elde etmek ve daha fazla kazanmak isteyen bireylerin yer aldığı örgütler de politik süreçlere açık olmaktadır. Örgütsel

politikanın bireyler üzerinde daha fazla stres ve tükenmişlik yarattığı ve bununda bireyin psikolojik iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyeceği belirtilebilir (Gadot ve Talmud, 2010: 2833).

Birey ve örgüt arasındaki beklentilerde, isteklerde, değerlerde veya önceliklerde bağdaşım olarak tanımlanabilen birey-örgüt değer uyumu düzeyinin yüksek olması işgörenin örgütün değerlerinin kendi değerleriyle uyum içinde olduğunu algılamasına neden olmaktadır. Bu durum işgörenin örgütsel politikanın kendisine getirebileceği olumsuz sonuçları daha az olarak hissetmesine yol açacağı ifade edilebilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, uygulama açısından da bazı öneriler getirmektedir: (1) iş ortamında görülen olumsuz iş tutumların sebeplerinden biri olan ve işgörenin psikolojik iyi olma düzeyini olumsuz yönde etkileyen örgütsel politika kontrol altında tutulmalıdır; (2) Bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyini artırmak için işgörenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim sürecinde örgütün etik ilkelerine ve değerlerine ilişkin gerekli bilgileri edinmeleri sağlanmalıdır; (3) İşletmede değer odaklı davranışları destekleyecek güçlü bir örgütsel kültür oluşturulmalıdır. Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtı araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Çalışma özel sektördeki işletmelerde tamamlanmış olup bu durum bulguların diğer işletmeler açısından (örneğin kamu işletmeleri) genelleştirilebilirliği açısından bir kısıt oluşturabilir. Ortak yöntem varyansı ise bir diğer kısıtımızı oluşturmaktadır. Bir başka değişle denekler vermiş oldukları cevapların işveren/amirlerin eline geçme ihtimaline karşı var olan durumu tam olarak yansıtmamış olabilirler. Bununla birlikte araştırmamızın kesitsel olması deneklerin o anki ruh hali ve içinde bulundukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir.

5. KAYNAKLAR

Aryee, S., Zhen X. C. ve Budhwar, P. S. (2004), "Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice", Organizational Behavior and Human Decision Processes, pp. 94, 1–14.

Autry, C. W. ve Daugherty, P. J. (2003), "Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses", Journal of Business Logistics, 24(1), pp. 171-197.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51, pp. 1173-1182.

Bodla, M. ve Danish, R. Q. (2009), "Politics and workplace: An empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance", South Asian Journal of Management, 16(1), pp. 44-62.

Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002), "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perception", Journal of Applied Psychology, 87, pp. 875–884.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996), "Person – organization fit, job choice decisions, and organizational entry", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(3), pp. 294-311.

Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001), "Socialization tactics and person organization fit", Personnel Psychology, 54(1), pp. 1-23.

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

Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992), "Perception of organizational politics", Journal of Management, 18(1), pp. 93-116.

Finegan, J. E. (2000), "The impact of person and organizational values on organizational commitment", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(2), pp. 149-169.

Gadot, E. (2000), "Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector", Journal of Vocational Behavior 57, pp. 326 -347.

Gadot, E. ve Talnud, I. (2010), "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", Journal of Applied Social Psychology, 40, pp. 2829–2861.

Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999), "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter", Journal of Vocational Behavior, 55, pp. 254-275.

Harris, J. K., James, M. ve Boonthanom, R. (2005), "Perception of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover", Journal of Managerial Issues, 17(1), pp. 26-42.

Kacmar, K. M. ve Baron, R. A. (1999), "Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research". G. R. Ferris (der.), Research in personnel and human resources management içinde, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-39.

Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1991), "Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation", Educational and Psychological Measurement, 51, pp. 193-205.

Kumar, P. ve Ghadially, R. (1989), "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", Human Relations, 42(4), pp. 305-314.

Mcdonald, P. R. (1993), Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents. Unpublished Doctoral Dissertation. London: The University of Western Ontario.

Mcdonald, P. ve Gandz, J. (1991), "Identification of values relevant to business research", Human Resource Management, 30(2), pp. 217-236.

Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995), "Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences", Journal of Management, 21(5), pp. 891–912.

Parkes, L. P., Boncher, S. ve Schneider, S. K. (2001), "Person-organization fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism", Applied Psychology: An International Review, 50(1), pp. 81-108.

Parsons, J. G. (1999), The relationship of values to performance: A case study of the Washington state criminal justice training commission. Oklahoma: University of Central Oklahoma.

Rosen, C. C., Levy, P. E. ve Hall, R. J. (2006), "Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance", Journal of Applied Psychology, 91(1), pp. 211-220.

Ryff, C. D. (1989), "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being", Journal of Personality and Social Psychology, 57, pp. 1069–1081.

Ryff, C. D. ve Singer, B. H. (2008), "Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being", Journal of Happiness Studies, 9, pp. 13−39.

Tepeci, M. ve Bartlett, L. B. (2002), "The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions", Hospitality Management, 21, pp. 151-170.

Van Vianen, A. E. (2000), "Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures", Personnel Psychology, 53(1), pp. 113-149.

Verquer, M. L., Beehr, T. A. ve Wagner, S. H. (2003), "A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes", Journal of Vocational Behavior, 63, pp. 473-489.

GÖZLERİMİ KAPARIM, VAZİFEMİ AŞARIM: YÜKSEK KATILIMLI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN ÖN ETKİN İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ceyda MADEN, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların örgütlerindeki yüksek katılımlı insan kaynakları (İK) uygulamaları ile ilgili algılarının, iş tatmini ve işe adanmışlık yoluyla, ön etkin iş davranışlarını etkileyip etkilemediği deneysel olarak test edilmiştir. Çalışma kapsamında, farklı örgüt ve işlerde çalışan 230 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modeli aracılığı ile yapılan analizler sonucunda çalışanların, ödüllerin adil dağıtımı dışında kalan yüksek katılımlı İK uygulamaları ile ilgili algılarının iş tatminlerini ve işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediği; ödüllerin adil dağıtımının ise sadece adanmışlık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, çalışanların işlerinden duydukları tatminin sorumluluk alma davranışlarını anlamlı ölçüde etkilediği görülürken; tatmin ve bireysel yaratıcılık davranışları arasında anlamlı bir bağlantı tespit edilememiştir. İşe adanmışlığın ise hem sorumluluk alma hem de bireysel yenilik yaratma davranışlarını arttırdığı bulunmuştur. Son olarak, iş tatmini değişkeninin çalışanların güçlendirme algıları ile sorumluluk alma davranışları arasındaki ilişkide aracı değişken olarak yer aldığı; işe adanmışlık değişkeninin ise, yetkinlik geliştirme ve ödüllerin adil dağıtımıyla ilgili algılar ile bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk alma davranışları arasındaki ilişkide aracı değişken görevi gördüğü görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: yüksek katılımlı insan kaynakları (İK) uygulamaları, ön etkin (proaktif) iş davranışları, adanmışlık, iş tatmini

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen iş ortamında, iş performansının anlamı önemli ölçüde değişmiştir. Geleneksel anlamda iş performansı, bir çalışanın iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmekteki yeterliliği üzerinden yorumlanırken (Griffin vd., 2007); işlerin ve örgütlerin değişen doğası, çalışanların günlük hayatta iş tanımlarının ötesine geçerek ek sorumluluk alma, yaratıcı fikirler geliştirme gibi davranışlarda bulunmalarını zorunlu kılmıştır. Buna göre, performansın tepkisel (reaktif) ve değişiklik göstermeyen yönlerine vurgu yapan geleneksel anlayış yerini, çalışanların inisiyatif alarak ön etkin (proaktif) davranışlarda bulunmalarını destekleyen yenilikçi anlayışa bırakmıştır (Frese ve Fay, 2001). Ortaya çıkan bu yeni anlayış, ön etkin bir çalışanı, işine yüksek oranda bağlılık duyan, gelişmiş bir sorumluluk algısına sahip, inisiyatif alabilen bağımsız bir katılımcı olarak tasvir etmekte (Campbell, 2000); ön etkin davranışı ise "hali hazırdaki koşulları iyileştirmede ya da yeni koşullar yaratmada inisiyatif alma, mevcut koşullara pasif bir şekilde adapte olmak yerine mevcut düzene meydan okuyan davranışlarda bulunma" şeklinde tanımlamaktadır (Crant, 2000: 436).

Ön etkin çalışan davranışlarıyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların iş ortamındaki ön etkin davranışlarını etkileyen üç faklı faktörden bahsedildiği görülmüştür: bireysel farklılıklar (örn: ön etkin kişilik), işle ilgili değişkenler (örn: özerklik) ve algılanan iş ortamı (örn: destekleyici örgüt iklimi) (Crant, 2000; Parker vd., 2006). Ancak mevcut yazında, ön etkin davranışları, çalışanlara yaptıkları işle ilgili karar verme fırsatı sunan ve işe bütünüyle katılmalarını sağlayan yüksek katılımlı insan kaynakları (İK) uygulamaları ile ilişkilendiren çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca, ön etkin çalışan davranışlarıyla ilgili mevcut modeller, yüksek katılımlı İK uygulamalarına benzeyen diğer bağlamsal faktörleri (örn: örgüt iklimi) daha çok, psikolojik-güdüsel değişenler (örn: öğrenme odaklılık) üzerinden ön etkin davranışlara bağlamalarına rağmen; 'işe adanma' ve 'iş tatmini' gibi bilişsel-duygusal unsurların aracılık etkileri üzerinde durmamışlardır. Bu bağlamda, bu çalışmanın başlıca amacı,

çalışanların örgütlerindeki yüksek katılımlı İK uygulamaları ile ilgili algılarının, iş tatmini ve işe adanmışlık yoluyla, ön etkin iş davranışlarını etkileyip etkilemediğini deneysel olarak test etmektir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Yüksek katılımlı İK uygulamaları

Yüksek katılımlı İK uygulamaları yazında, çalışan katılımını esas alan yönetim yaklaşımları olarak tanımlanmıştır. Bu uygulamalar çalışanlara işleriyle ilgili karar alma fırsatı sunarken, yapılan işe tümüyle katılmalarını da sağlamaktadır (Lawler vd., 2001). Yüksek katılımlı İK ile ilgili önceki çalışmalar, dört farklı, destekleyici İK uygulamasının çalışanların işleriyle ilgili tutum ve davranışlarına etki ettiğini göstermiştir. Bu uygulamalar sırasıyla güçlendirme, yetkinlik geliştirme, bilgi paylaşımı ve ödüllerin adil dağıtımı uygulamalarıdır.

Erstad (1997) güçlendirmeyi, "çalışanlara işleriyle ilgili kararlar vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanması" olarak tanımlamıştır (s. 325). Yazında motivasyonel bir olgu olarak tanımlanan güçlendirme kavramının (Conger ve Canungo, 1988) önemli sonuçlarından biri yine motivasyonel bir kavram olan iş tatminidir (Kitapçı vd., 2013). İş tatmini, Locke (1969) tarafından "bir bireyin işini başarı ile tamamlamasıyla sonuçlanan ve kişiye haz veren duygusal bir durum" şeklinde tanımlanmıştır (Schwepker, 2001, s.41). Güçlendirmeyle sonucu karar süreçlerine daha fazla katılan, işlerinde kontrol gücüne ve özerkliğe sahip olan çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olurlar çünkü bu bireyler yaptıkları işle örgütle ilgili önemli sonuçlara etki ettiklerine inanır ve kendilerini işin önemli bir parçası olarak görürler (Liden vd., 2000). Örgütlerdeki güçlendirme faaliyetlerinin önemli sonuçlarından biri de çalışanların işe adanmışlıklarını arttırmalardır. Adanmışlık yazında, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan, işle ilgili olumlu ve doyurucu ruhsal bir durum olarak tanımlanmaktadır (Kimura, 2011). Sosyal değişim teorisinde teorisi (Blau, 1964; Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002) ön görüldüğü üzere, çalışanların, örgütleri tarafından kendilerine sunulan güçlendirme gibi destekleyici uygulamalara, yüksek iş adanmışlığı ile karşılık vermeleri olasıdır. Buna göre:

H1: Çalışanların örgütlerindeki güçlendirme faaliyetleriyle ilgili algıları ile iş tatmini ve işe adanmışlıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yetkinlik geliştirme uygulamaları, iş rotasyonu, mentorluk, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi geliştirici İK süreçlerini kapsamaktadır (Yang, 2012). Konuyla ilgili önceki çalışmalar, kariyer gelişimi, eğitim fırsatları ve performans değerlendirme gibi yetkinlik geliştirme uygulamalarının, işe adanmışlık ve iş tatmini gibi arzulanan çalışan tutumlarına yola açan İK geliştirme faaliyetlerinden biri olduğunu ortaya koymuştur (Chaudhary vd., 2012). Teorik anlamda, yetkinlik geliştirme, iş tatmini ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiler kaynakların korunması (Hobfoll, 1989) ve sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir. Kaynakların korunması teorisine göre, yetkinlik geliştirme fırsatları gibi iş kaynaklarının, öğrenme ve bireysel gelişimi kolaylaştırarak iç ve dış motivasyonu arttırma (Xanthopoulou vd., 2009) ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli bilgiyi sağlama potansiyeli vardır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu kaynaklara sahip olan çalışanlar, işlerinde daha dinç, daha adanmış ve daha yoğunlaşmış olurlar (Xanthopoulou vd., 2009); daha fazla iş tatmini hissederler (Hackman ve Oldham, 1980). Bununla birlikte, sosyal değişim teorisine göre, örgütlerinin kendilerine yatırım yapması, çalışanlarda bu girişime pozitif şekilde karşılık verme yükümlülüğü yaratır ve bu kişiler yapılan yatırıma işlerine daha fazla adanma suretiyle karşılık verirler (Saks, 2006). Buna göre:

H2: Çalışanların örgütlerindeki yetkinlik geliştirme faaliyetleriyle ilgili algıları ile iş tatmini ve işe adanmışlıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin kalite, müşteri geribildirimi ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili doğru bilgiye sahip olmalarını sağlayan uygulamaları kapsamaktadır (Wood ve Wall, 2007). Önceki çalışmalar, bilgi paylaşımı uygulamalarının örgütlerde açıklığı arttırdığını (Chughtai ve Buckley, 2008) ve sinerjik iş ilişkilerini geliştirdiğini (Nonaka, 1994) göstermişlerdir. Buna ek olarak, bilgi paylaşımı uygulamaları çalışanlara, örgütlerinin onlara güvendiği mesajını vererek; kişilerin bu güvene artan katılım ile karşılık vermelerini de sağlamaktadır (Paré ve Tremblay, 2007). Çalışanlar yönetimin örgütsel sorunları açık bir şekilde paylaştığına inandıkları zaman, daha emniyetli ve güvenli hissetmektedirler (Mishra ve Sprietzer, 1998). Bilgi paylaşımı uygulamaları ayrıca, çalışanların güvensizlik ve belirsizlik tarafından esir alınmak yerine, işle ilgili hedefleri başarmaya yoğunlaşmalarını sağlamaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008). İşlerine tamamen yoğunlaşan ve işle ilgili aktivitelerin içinde kaybolan çalışanların iş adanmışlıklarının da daha yüksek olacağı bilinmektedir (Kahn, 1990). Bununla birlikte, örgütün hedeflerine yönelik önemli bilgilere açık bir şekilde ulaşabilen çalışanlar, yaptıkları işin örgütsel hedeflere nasıl bir katkı sağladığıyla ilgili daha doğru bir anlayışa sahip olacak ve buna bağlı olarak işlerini daha anlamlı bulacaklardır (Sprietzer, 1996). Bu durum, çalışanların iş motivasyonunu arttırarak, daha fazla tatmin ve adanmışlığa yol açacaktır (May vd., 2004). Buna göre:

H3: Çalışanların örgütlerindeki bilgi paylaşımı faaliyetleriyle ilgili algıları ile iş tatmini ve işe adanmışlıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Ödüllerin adil dağıtımına yönelik uygulamalar çalışanların, "ücretlendirme, performans değerlendirme ve görev dağılımı gibi iş sonuçlarının adaletiyle ilgili algılarını" (Guy ve Mitchel, 2007; p. 330) içerir. Bu tür İK uygulamaları çalışanlara, örgütlerinin kendilerini desteklediği ve onlara adil davrandığı mesajını verir (Yang, 2012). Sosyal değişim teorisini temel alan önceki çalışmalar, çalışanların örgütlerinden adil bir yaklaşım gördükleri zaman, buna örgüte yararlı olacak davranışlar sergileyerek karşılık vereceklerini göstermiştir (Kerman ve Hanges, 2002). Buna göre, çalışanların örgütlerindeki adil muamele ile ilgili algıları yüksek olduğu zaman, işlerini daha fazla adanmışlık ile sürdürme eğilimleri yüksek olacaktır (Saks, 2006). Adalet ve tarafsızlık, Maslach vd.'nin (2001) adanmışlık modelinin de önemli unsurlarından biridir. Bu modele göre, iş ortamındaki adalete dair olumlu algılar çalışanların işe adanmışlık seviyelerini arttıracaktır. Bu çalışanlar ayrıca, işlerinde daha fazla tatmin hissi yaşayacaklardır (McFarlin and Sweeney, 1992). Buna göre:

H4: Çalışanların örgütlerindeki ödüllerin adil dağıtımıyla ilgili algıları ile iş tatmini ve işe adanmışlıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Ön etkin iş davranışları: Bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk alma

Yazında çalışanların işlerine karşı takındıkları aktif tutumu temsil eden davranışlara "ön etkin çalışan davranışlar" ismi verilmektedir. Crant (2000: 436) ön etkin davranışı "hali hazırdaki koşulları iyileştirmede ya da yeni koşullar yaratmada inisiyatif alma, mevcut koşullara pasif bir şekilde adapte olmak yerine mevcut düzene meydan okuyan davranışlarda bulunma" şeklinde tanımlamaktadır. Önceki araştırmalar, çalışanların işlerinde sergiledikleri ön etkin davranışlara örnek olarak, bireysel ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmede inisiyatif alma (Frese ve Fay, 2001), işle ilgili önemli bir konuya başkalarının dikkatini çekme ve onları ikna etme (LePine ve Van Dyne, 1998), yeni çevrelere adapte olma (Ashford ve Black, 1996), sorumluluk üstlenme (Morrison ve Phelps, 1999), hedeflerini gerçekleştirme yolunda kurallara meydan okuma (Morrison, 2006), sorunları çözmek için yeni fikir ve çözümler uygulama (Parker vd., 2006), işini gözden geçirme, yeniden tanımlama (Griffin ve Lopez, 2005) ve sosyal

ağlar yaratma (Morrison, 2002) gibi davranışları göstermişlerdir.

Parker ve Collins (2010) ön etkin davranışları, hedef aldıkları kesimlere göre üç ana grupta toplamıştır: Ön etkin iş davranışları (örgütün iç çevresine yönelik), ön etkin stratejik davranışlar (örgütün dış çevresiyle uyum sağlamasına yönelik) ve ön etkin kişi-çevre uyumu davranışları (kişinin örgütsel çevreyle uyum sağlamasına yönelik). Bu çalışmada, yukarıda bahsi geçen ön etkin davranışlar arasından, örgütün iç çevresini değiştirmeye yönelik olan ön etkin iş davranışları üzerinde odaklanılmış ve bu davranışlar arasından da bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk alma davranışları incelmeye alınmıştır.

Bireysel yenilik yaratma davranışları, yeni bir fırsat belirleme, yeni düşünce ve yaklaşımlar geliştirme ve yeni fikirler uygulama gibi fikir geliştirme ve uygulama faaliyetlerini içermektedir (Scott ve Bruce, 1994). Bu davranışları sergileyen çalışanlar, işlerini yapmada kolaylık sağlayacak yeni yöntem ve teknolojiler bulmaya çalışır ve/veya yeni ürün fikirleri geliştirirler. Sorumluluk alma davranışı ise, çalışanların bir işin gerçekleştirilme şekline dair örgütsel düzeyde fonksiyonel bir değişim yaratma çabalarını ifade eder (Morrison ve Phelps, 1999). Sorumluluk alma davranışında bulunan iş görenler, hali hazırdaki prosedürler, politikalar ve rol tanımları örgütsel açıdan uygunsuzluk ve verimsizlik yaratıyorsa, mevcut düzeni korumak yerine onu değiştirmeye çalışırlar.

Çalışanların yenilik yaratma ve sorumluk alma davranışlarında bulunmalarını tetikleyen önemli etkenlerden biri, örgütleri tarafından sunulan yüksek katılımlı İK uygulamalarına yönelik algılarıdır. Yüksek katılımlı İK uygulamaları yoluyla işlerine daha çok dâhil olan çalışanlar, geliştirdikleri işe adanmışlık ve iş tatmini yoluyla işlerinde daha sık yenilik yaratacak ve daha fazla sorumluluk alacaklardır. Teorik olarak, çalışanların yüksek katılımlı İK uygulamaları yoluyla şekillenen iş tatmini ve adanmışlık tutulumlarının bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk alma davranışları üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve Frederickson'ın (2000) pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi temel alınarak açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre örgütlerinin çalışanlarına değer verdiğine ve onları önemsediğine işaret eden uygulamalar, bireylerin yüksek bir tatmin ve adanmışlık duygusuyla işlerini daha çok sahiplenmelerine ve örgütleri tarafından sunulan destekleyici, katılımcı uygulamalara olumlu bir şekilde karşılık vermek istemelerine neden olur. Buna göre, güçlendirme, yetkinlik geliştirme, bilgi paylaşımı ve ödüllerin adil dağıtımı gibi yüksek katılımlı İK uygulamalarıyla desteklenen çalışanlar, karşılıklılık ilkesi uyarınca işleriyle ilgili yenilikler yaratmaya ve ek sorumluluklar almaya daha yatkındırlar. Benzer şekilde, pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisine göre (Frederickson, 2000), keyif, ilgi, aşk gibi olumlu duygular, bireylerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yaratma kapasitesine sahiptirler. Buna göre, iş tatmini ve işe adanmışlık gibi olumlu duygusal tutumların, bireylerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yarattıklarını ileri sürmek mümkündür. İyi hissetmenin bireylerde, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme isteğini tetiklediği düşünüldüğünde; iş tatmin ve adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların inisiyatif ve ek sorumluluk alma (Schaufeli vd., 2001) ve yaratıcı davranışlar gösterme (Ohly vd., 2001) olasılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Buna göre:

H5: İş tatmini, çalışanların örgütlerindeki yüksek katılımlı İK uygulamalarıyla ilgili algıları ile bireysel yenilik yaratma davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

H6: İşe adanmışlık, çalışanların örgütlerindeki yüksek katılımlı İK uygulamalarıyla ilgili algıları ile bireysel yenilik yaratma davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

H7: İş tatmini, çalışanların örgütlerindeki yüksek katılımlı İK uygulamalarıyla ilgili algıları ile sorumluluk alma davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

H8: İşe adanmışlık, çalışanların örgütlerindeki yüksek katılımlı İK uygulamalarıyla ilgili algıları ile sorumluluk alma davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Çalışmanın başladığı Kasım 2013 tarihinden bugüne kadar pilot çalışma verileri hariç olmak üzere İstanbul'daki farklı örgüt ve işlerde çalışan 230 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 23 ve 58 arasında değişmekle birlikte ortalaması 32,7'dir (σ=6,56). Örneklemin % 53'ünü kadınlar, % 47'sini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların % 66'sı üniversite mezunu, % 32'si yüksek lisans ve doktora mezunu, % 2'si ise lise mezunudur. Katılımcıların ortalama iş deneyimi 9,8 yıl; çalıştıkları organizasyondaki ortalama görev süreleri ise 5,8 yıldır.

3.2. Ölçekler

3.2.1. Yüksek katılımlı İK uygulamaları

Yüksek katılımlı İK uygulamaları, Yang'ın (2012) çalışmasından alınan ölçekleri ile ölçülmüştür. Güçlendirme ve yetkinlik geliştirme uygulamaları iki maddeden oluşan ölçekler ile ölçülmüştür. Bilgi paylaşımı ise Lawler vd'nin (1992) çalışmasında en yüksek yüklenime sahip ifadeleri içeren iki maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Son olarak, ödüllerin adil dağıtımı, üç maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Söz konusu maddelerin hepsi beşli likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). Yüksek katılımlı İK uygulamalarına ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla, 0,93, 0,83, 0,91 ve 0,93'tür.

3.2.2. İş tatmini

Katılımcıların iş tatminleri Brayfield-Rothe'nin (1951) beş maddelik İş Tatmini ölçeğinden alınan en yüksek faktör yüklenim katsayısına sahip iki ifade ölçülmüş; maddeler beşli likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). İş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 0,93'tür.

3.2.3. İşe adanmışlık

İşe adanmışlık, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9) ile ölçülmüştür. Bu ölçek, her biri üç ifade ile temsil edilen işe adanmışlığın üç alt boyutunu içermektedir: dinçlik, adanma ve yoğunlaşma. Adanmışlık ile ilgili ifadeler, 0 = "asla" ve 6 = "daima" arasında değişen yedili likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,91, 0,89 ve 0,89'dur. Ölçeğin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı ise 0,94'tür.

3.2.4. Bireysel yenilik yaratma

Çalışanların bireysel yenilik yaratma davranışı ile ilgili ifadeler, Scott and Bruce'a ait (1994) ölçekten uyarlanmıştır. İlgili soru kapsamında katılımcılardan, "yaratıcı fikirler geliştirme", "yeni teknikler, teknolojiler ve ürün fikirleri geliştirme" gibi davranışları ne sıklıkta sergilediklerini beşli likert ölçeği ile (1 = çok nadiren, 5 = çok sık) değerlendirmeleri istenmiştir. Bireysel yenilik yaratma davranışına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 0,82'dir.

3.2.5. Sorumluluk alma

Çalışanların sorumluluk alma davranışı ile ilgili ifadeler, Morrison and Phelps'e ait (1999) ölçekten uyarlanmıştır. İlgili soru kapsamında katılımcılardan, "daha etkili iş yapma yöntemleri kurma", "daha etkili iş yapma yöntemleri kurmaya çalışma" gibi davranışları ne sıklıkta sergilediklerini beşli likert ölçeği ile (1 = çok nadiren, 5 = çok sık) değerlendirmeleri istenmiştir. Sorumluluk alma davranışına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 0,82'dir.

4. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

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

Tablo 1: Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları, İç Tutarlılık Değerleri ve Korelâsyonlar

	Ort.	Stnd.S.	1	2	3	4	5	6	7	
1 Güçlendirme	3,36	0,99	(0,93)							
2 Yetkinlik geliştirme	3,23	1,01	0,27**	(0,83)						
3 Bilgi paylaşımı	2,97	1,12	0,10	0,54**	(0,91)					
4 Ödüllerin adil dağıtımı	2,88	1,07	0,21**	0,45**	0,31**	(0,93)				
5 İş tatmini	3,60	0,90	0,33**	0,41**	0,19**	0,32**	(0,93)			
6 İşe adanmışlık	3,70	0,78	0,29**	0,43**	0,22**	0,23**	0,70**	(0,94)		
7 Bireysel yenilik yaratma	3,45	0,72	0,06	0,16*	0,16*	0,06	0,21**	0,33**	(0,82)	
8 Sorumluluk alma	3,55	0,68	0,07	0,23**	0,22**	0,04	0,16*	0,34**	0,58**	(0,82)

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

Çalışma kapsamında önerilen hipotezler test edilmeden önce AMOS 18.0 programı kullanılarak çalışmanın ana değişkenleri için faktör analizleri yapılmıştır. Test edilen ilk ölçüm modeli, işe adanmışlığın üç boyutunun (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) tek bir faktör altında toplandığını ileri süren ikinci derece (second order) bir ölçüm modelidir. Bu model, üç adanmışlık boyutunun ilgili maddeleriyle birlikte bağımsız kavramlar olarak temsil edildiği birinci derece (first order) doğrulayıcı faktör analizi modeli ile karşılaştırılmıştır. İkinci derece ölçüm modeli, birinci derece modele göre daha iyi bir uyum gösterdiği için ($\Delta\chi2$ (3) = 367,58, p < 0,01) işe adanmışlık kavramına ait üç alt boyutun tek bir faktör altında; dinçlik, adanma, yoğunlaşma boyutlarına ait maddelerin ortalamasından oluşan üç ayrı adanmışlık göstergesi şeklinde temsil edilmesi uygun bulunmuştur.

İkinci olarak, tüm maddelerin kendi faktörlerine yüklendiği tam ölçüm modeli test edilmiştir. Bu ölçüm modeline ait faktör analizi sonuçları, modelin uyum indekslerinin genel kabul gören 0,90 düzeyinin üzerinde ($\chi2$ = 207,61, df = 142, CFI = 0,98, NFI = 0,95, GFI = 0,93); 0,03 olan RMR değerinin de yine kabul gören 0-0,05 aralığında olduğunu göstermiştir.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerinin sonuçları önerilen yapısal modelin veriyle uyumunun yüksek olduğunu göstermiştir: $\chi2$ (151) = 231,17, p < 0,01, CFI = 0,98, GFI = 0,91, NFI = 0,94, RMR = 0,05. Çalışmanın ilk hipotezinde belirtiliği üzere, örgütlerdeki güçlendirme faaliyetleri ile çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\gamma_{\text{güçlendirme-iş tatmini}}$ = 0,18, p < 0,01; $\gamma_{\text{güçlendirme-işe adanmışlık}}$ = 0,14, p < 0,05). Benzer şekilde, ikinci ve üçüncü hipotezlerde öne sürüldüğü üzere yetkinlik geliştirme ve bilgi paylaşımı faaliyetleri ile çalışan tatmini ve adanmışlığı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($\gamma_{\text{yetkinlik geliştirme-iş tatmini}}$ = 0,19, p < 0,05; $\gamma_{\text{yetkinlik geliştirme-işe adanmışlık}}$ = 0,30, p < 0,01;

$\gamma_{\text{bilgi paylaşımı-iş tatmini}} = 0,17$, $p < 0,05$; $\gamma_{\text{bilgi paylaşımı-işe adanmışlık}} = 0,18$, $p < 0,05$). Çalışmanın dördüncü hipotezi ise, ödüllerin adil dağıtımı ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunması ($\gamma_{\text{ödüllerin adil dağıtımı-işe adanmışlık}} = 0,17$, $p < 0,05$); aynı değişken ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememesi sebebiyle kısmen kabul görmüştür. Bununla birlikte, çalışanların işlerinden duydukları tatminin sorumluluk alma davranışlarını anlamlı ölçüde etkilediği görülürken ($\gamma_i = 0,34$, $p < 0,05$); iş tatmini ve bireysel yaratıcılık davranışları arasında anlamlı bir bağlantı tespit edilememiştir. İşe adanmışlığın ise hem sorumluluk alma ($\gamma_i = 0,47$, $p < 0,01$) hem de bireysel yenilik yaratma davranışlarını ($\gamma_i = 0,53$, $p < 0,01$) arttırdığı bulunmuştur.

Çalışmanın son dört hipotezine göre, iş tatmini ve işe adanmışlık, çalışanların yüksek katılımlı İK uygulamalarıyla ilgili algıları ile bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk alma davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. Bu hipotezleri test edebilmek için, AMOS programındaki bootstrap seçeneği kullanılmıştır (MacKinnon, 2008). İlk olarak, yüksek katılımlı İK uygulamalarının iş tatmini üzerinden, bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk üstlenme davranışı üzerinde yarattığı endirekt etkiler test edilmiştir. Bootstrap analizi sonuçları, bu endirekt etkinin sadece güçlendirme uygulamalarıyla ilgili algı ile sorumluluk alma davranışı arasındaki ilişki için anlamlı olduğunu göstermiştir (estimate = 0,03, $p < 0,10$). Güçlendirme algısı için bias-corrected güven aralığı (B-CCIs) değerleri 0,01 ve 0,09 arasında seyretmektedir. İkinci olarak, yüksek katılımlı İK uygulamalarıyla ilgili algının işe adanmışlık değişkeni aracılığıyla, bireysel yenilik yaratma ve sorumluluk alma davranışları üzerinde yarattığı endirekt etkiler test edilmiştir. Bootstrap analizi sonuçlarına göre, çalışanların yetkinlik geliştirme ve ödüllerin adil dağıtımıyla ilgili algılarının bireysel yenilik yaratma ($\text{estimate}_{\text{yetkinlik-yenilik yaratma}} = 0,08$, $p < 0,01$, $0,03 \leq \text{B-CCI} \leq 0,16$; $\text{estimate}_{\text{ödüllerin adil dağıtımı-yenilik yaratma}} = 0,06$, $p < 0,05$, $0,01 \leq \text{B-CCI} \leq 0,12$) ve sorumluluk alma ($\text{estimate}_{\text{yetkinlik-sorumluluk alma}} = 0,09$, $p < 0,01$, $0,03 \leq \text{B-CCI} \leq 0,18$; $\text{estimate}_{\text{ödüllerin adil dağıtımı-sorumluluk alma}} = 0,15$, $p < 0,01$, $0,02 \leq \text{B-CCI} \leq 0,15$) davranışları üzerindeki endirekt etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Çalışma kapsamında incelenen çoklu ilişkilerin, "ön etkin çalışan davranışları" yazınına katkıda bulunarak çeşitli kavramsal ve deneysel çalışmalara yön vereceği düşünülmektir. Çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların iş ortamında ön etkin davranışlarda bulunmaları için örgütlerin yüksek katılımlı İK uygulamaları önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle, güçlendirme, yetkinlik geliştirme ve ödüllerin adil dağıtımı uygulamaları çalışanların işe adanmışlıklarını ve iş tatminlerini artırarak onları daha yenilikçi olmaya ve daha çok sorumluluk almaya sevk etmektedir. Bununla birlikte, yüksek katılımlı İK uygulamalarının - ödüllerin adil dağıtımı hariç olmak üzere - tümünün çalışan adanmışlığını ve tatminini arttırması, bu uygulamaların iş motivasyonu açısından da olumlu etkiler yaratabileceğini işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993), "The Proactive Component of Organizational Behavior", Journal of Organizational Behavior, 14 (2), pp 103–118.

Blau, P. M., (1964), "Exchange and Power in Social Life". New York: Wiley.

Brayfield, A. ve Rothe, H. (1951), "An Index of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 35 (5), pp 307–311.

Campbell, D. J. (2000), "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", Academy of Management Executive, 14 (3), pp 52-66.

Chaudhary, R., Rangnekar, S. ve Barua, M. K. (2012), "Relationships between Occupational Self Efficacy, Human Resource Development Climate, and Work Engagement", Team Performance Management, 18 (7/8), pp 370-383.

Chughtai, A. A. ve Buckley, F. (2008), "Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis", Journal of Behavioral and Applied Management, 10 (1), pp 47–71.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, 13 (3), pp 471-482.

Crant, J. M. (2000), "Proactive Behavior in Organizations", Journal of Management, 26 (3), pp 435-462.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, 71 (3), pp 500–507.

Erstad, M. (1997), "Empowerment and Organizational Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9 (7), pp 325-333.

Frederickson, B. L. (2003), "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations". K.S. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (der.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline içinde, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 163-75.

Frederickson, B. L., (2003), "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations". K.S. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (der.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline içinde, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp 163-75.

Frese, M. ve Fay, D. (2001), "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century", Research in Organizational Behavior, 23, pp 133-187.

Griffin, R. W. veLopez, Y. P. 2005. "'Bad Behavior' in Organizations: A Review and Typology for Future Research", Journal of Management, 31, pp 988–1005.

Griffin, M. A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", Academy of Management Journal, 50 (2), pp 327- 347.

Guy, P.ve Michel, T. (2007), "The Influence of High-Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, And Citizenship Behaviours on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", Group and Organization Management, 32 (3), pp 326–357.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980), "Work Redesign", Reading, MA: Addison-Wesley.

Hobfoll, S. E., 1989, "Conservation of Resources: A New Approach at Conceptualizing Stress", American Psychologist, 44 (3), pp 513–524.

Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", Academy of Management Journal, 33 (4), pp 692-724.

Kerman, M. ve Hanges, P. (2002), "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice", Journal of Applied Psychology, 87, pp 916–928.

Kimura, T. (2011), "Empowerment, P-O fit, and Work Engagement: A Mediated Moderation Model", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 38, pp 44-58.

Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013), "Güçlenidrmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", Interview Review of Economics and Management, 1 (1), pp 49-73.

Lawler, E. E., Morhman, S. A. ve Ledford, G. E. (1992), "Practices and Results in Fortune 1000 Companies", E. Lawler, S.A. Morhman ve G.E. Ledford (Der.), Employee Involvement and TQM, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp 9–40.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A. ve Benson, G. (2001), "Organizing For High Performance: Employment Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune

1000". San Francisco: Jossey-Bass.

LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998), "Predicting Voice Behavior in Work Groups", Journal of Applied Psychology, 83, pp 853-868.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000), "An Examination Of The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", Journal of Applied Psychology, 85 (3), pp 407-416.

Locke, E. A. (1969), "What Is Job Satisfaction?", Organizational Behavior and Human Performance, 4 (4), pp 309-336.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001), "Job Burnout", Annual Review of Psychology, 52, pp 397-422.

May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of Human Spirit at Work", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, pp 11-37.

McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organisational Outcomes", Academy of Management Journal, 35, pp 626–637.

MacKinnon, D. P. (2008), "Introduction to Statistical Mediation Analysis", New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Mishra, A. K. ve Spreitzer, G. M. (1998), "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", The Academy of Management Review, 23 (3), pp 567–588.

Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999), "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", Academy of Management Journal, 42, pp 403–419.

Morrison, E. W. (2002), "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization", Academy of Management Journal, 45, pp 1149–1160.

Morrison, E. W. 2006. "Doing the Job Well: An Investigation of Pro-social Rule Breaking", Journal of Management, 32, pp5–28.

Nonaka, K. (1994), "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, 69, pp 96–104.

Ohly, S., Sonnentag, S. ve Pluntke, F. (2006), "Routinization, Work Characteristics and Their Relationships with Creative and Proactive Behaviors", Journal of Organizational Behavior, 27 (3), pp 257–279.

Paré, G. ve Tremblay, M. (2007), "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", Group Organization Management, 32 (3), pp 326-357.

Parker, S. K., Williams, H. ve Turner, N. (2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work", Journal of Applied Psychology, 91 (3), pp 636-652.

Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010), "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", Journal of Management, 36 (3), pp 633–662.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", Journal of Applied Psychology, 87 (4), pp 698-714.

Saks, A. M., (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", Journal of Managerial Psychology, 21 (7), pp 600–619.

Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", Journal of Organizational Behavior, 25 (3), pp 293–315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006), "The Measurement of Work

Engagement with A Brief Questionnaire: A Cross-national Study", Educational and Psychological Measurement, 66, pp 701-716.

Schwepker, C. H. (2001), "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Sales force", Journal of Business Research, 54, pp 39-52.

Scott, S. ve Bruce, R. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", The Academy of Management Journal, 37, pp 580-607.

Spreitzer, G. M. (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, 39 (2), pp 483-504.

Wood, S. J. ve Wall, T. D. (2007), "Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management Performance Studies", International Journal of Human Resource Management, 18 (7), pp 1335–1372.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009), "Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement", Journal of Vocational Behavior, 74 (3), pp 235-244.

Yang, Yi-Chun, (2012), "High-Involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", The Service Industries Journal, 32 (8), pp 1209-1227.

33. OTURUM

Yenilikçilik Kültürü

Kişilik Özelliklerinin Yenilikçilik Eğilimi Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kamuda Çalışan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma
Öznur BOZKURT, Sağbetullah MERİÇ, İlhan BOZKURT

Ar-Ge Merkezi Belgeli İşletmelerde İnovasyon Kültürünü Anlamaya Yönelik Keşifsel Bir Araştırma
Ethem DUYGULU, Emir ÖZEREN, Ömür Neczan ÖZMEN

Bireylerin Yenilikçi Davranış Algılamalarının Çalışma Arkadaşları İle Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri
Adnan EROĞLU, Mustafa Kemal TOPÇU, Nejat BASIM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK KAMUDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Öznur BOZKURT, Düzce Üniversitesi, oznurbozkurt@duzce.edu.tr
Sağbetullah MERİÇ, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, smeric@yyu.edu.tr
İlhan BOZKURT, Sakarya Üniversitesi, ilhanbozkurt79@mynet.com

ÖZET

Yenilik yapmak veya yeniliklere başkalarını yönlendirmek çevresel unsurlar kadar liderin taşıdığı kişilik özelliklerine de bağlıdır. Bu çalışmada, kişilik özelliklerinin yenilikçilik eğilimine etkisi bir kamu kurumu olan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren öğretmen evi yöneticileri açısından incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. İl merkezlerinde görev yapan öğretmen evi yöneticilerinden elde edilen verilerin analizi neticesinde araştırmaya katılanların yenilikçilik eğilimine sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca beş faktör kişilik özellikleri açısından da deneyime açıklık, geçimlilik ve sorumluluk kişilik tipleri yüksek ortalamalarla araştırmaya katılanlarda mevcuttur. Araştırmada yöneticilerde dışa dönüklüklüğün, orta derecede; duygusal dengesizliğin ise düşük derecede var olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Demografik özellikler açısından ise yenilikçilik eğilimlerinde herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Anahtar Sözcükler: Yenilik, Kişilik, Beş Faktör Kişilik Tipi, Yenilik Eğilimi, Öğretmen Evi

1. GİRİŞ

Kişilik kavramı, sosyal yaşamın bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmüş ve kullanılmıştır. Ancak bu kavram, kişilik psikolojisinin 1930'lu yıllarda diğer soysal bilim alanlarından ayrılmasıyla, bir bilimsel disiplin olarak ele alınmaya başlanmıştır (Yelboğa, 2006: 198). Fikir ayrılıkları olsa da yapılan birçok çalışmada, kişiliği açıklayabilen beş faktörlü bir yapı genel olarak kabul görmektedir (Goldberg, 1990; Somer vd., 2002; Robbins ve Judge, 2007; Bono ve vd., 2002). Başkaları ile uyumlu ve geçimli olma eğilimi ile ilgili olan *uyumluluk*, insanlarla kolay ilişki kurabilen, insanlarla olmayı seven, işbirliğine yatkın birey özellikleri olarak değerlendirilen *dışadönüklük,* suçluluk, sinirlilik, hüzün ve korku gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimi olan *nevrotiklik,* sorumluluk almaktan kaçınmayan ve verilen sorumluluğu titiz bir şekilde yerine getiren birey özelliklerini kapsayan *sorumluluk* ve son olarak, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen kişileri tanımlayan *gelişime açıklık* bu beş faktörlü yapıyı oluşturmaktadır.

Yenilik, bir ürün, süreç veya hizmetin, onu kullananların ihtiyaç ve isteklerine daha geliştirilmiş bir şekilde sunulmasını veya mevcut olmayan bir fikir veya fırsatın ortaya atılmasını ifade etmektedir (Mirze, 2010: 462). Schumpeter (1934)'e göre yenilikçilik, işletmelerdeki mevcut kaynakları arttırmak veya onlara yeni şeyler katarak yeni istihdam olanakları sağlamaktır. Bireysel olarak yenilikçilik, bireylerin yeniliklere karşı tutumunu ifade etmektedir. Bireysel yenilikçilik eğilimi ise, bireyin yenilik yapma isteği ve bunu fiilen gerçekleştirme eğilimi şeklinde ortaya konulmaktadır.

Bu çalışmada kamu sektöründe faaliyet gösteren öğretmen evi yöneticilerinin yenilikçilik eğilimleri ve kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu kişilik özelliklerinin yenilikçilik eğilimleri üzerindeki etkiside yine bu çalışma kapsamında incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile birincil veriler toplanmıştır. Çalışmada ilk olarak yenilikçilik ve kişilik özellikleri ile ilgili literatur taraması yapılarak beş faktör kişilik özelliklerinin ortaya çıkışı ve gelişimi hakkında bilgi verilmiş ve beş faktörlü yapı kısaca açıklanmıştır. Daha sonra anket tekniği ile elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak verilen analiz sonuçları genel olarak değerlendirilmiş ve öneriler yapılmıştır.

2. KIŞILIK VE BEŞ FAKTÖR KIŞILIK ÖZELLIKLERI

Bireylerin durum ve olaylara karşı davranış ve düşünceleri o bireyin kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik, zamanın insanlara biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karekterlerin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır (Demirci vd., 2009: 20). Kişilik, genel anlamda insanların durumdan duruma değişen tutum ve davranışları olarak da ifade edilmektedir (Alker, 1972). Kişiliği belli kalıplara sığdırmak mümkün değildir; ancak araştırmalar kapsamında şekillenen, geçerliliği ve güvenilirliği ıspatlanan beş faktörlü bir kişilik yapısının genel olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu model "özellik yaklaşımına" dayanmaktadır ve kişiliğin ölçülmesinde bireylerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları "sıfatlardan" yararlanmaktadır (Doğan, 2013). Allport ve Odbert (1936) ve Thurstone (1934) gibi araştırmacıların çalışmaları, beş faktör kişilik modelinin ilk adımları olarak kabul edilmektedir. Buradan yola çıkılarak, 1985 yılında Costa ve McCrae tarafından davranış değişkenlerinin, büyük insan grupları üzerinde test edilmesi sonucunda kişiliğin beş faktörden oluştuğu belirlenmiştir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 18). Daha sonra yapılan çalışmalar sonucunda, beş ana boyut; uyumluluk, dışadönüklük, nevrotiklik, sorumluluk ve gelişime açıklık seklinde tanımlanmıştır (Costa ve McCrae, 1995).

2.1 Uyumluluk (Agreeableness):

Bu boyut, başkalarıyla uyumlu ve geçimli olma eğilimi ile ilgilidir. Kişilerin iyi huylu, ılımlı, işbirlikçi, yardımsever, duygusal, olgun, iyiliksever, başkalarına karşı dikkatli, kendine yetebilen, sempatik, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü, esnek, yumuşak kalpli, güvenilir, kibar, hoşgörülü, başkalarını seven, samimi, arkadaş canlısı gibi özelliklere sahip olması uyumluluk boyutunun genel özellikleridir (Somer vd., 2002: 23).

2.2. Dışadönüklük (Extraversion):

İnsanlarla kolay ilişki kurabilen, insanlarla olmayı seven, işbirliğine yatkın birey özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Dışadönük bireyler; olumlu, topluluk içine girmeyi seven, kendine güvenen, sosyal ve girişken bireylerdir. Buna karşın içedönükler; kapalı, yalnız kalmayı seven, mesafeli, çekingen, sessiz kimselerdir (Costa vd., 1986: 641).

2.3. Nevrotiklik (Neuroticism):

Nevrotiklik; suçluluk, sinirlilik, hüzün ve korku gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimidir (Basım vd., 2009: 23). Bu faktörün tanımlayıcı özellikleri arasında yetersiz, güvensiz, çekingen, endişeli, heyecanlı, kaygılı, kendine güvenmeyen, kötümser ve duygusal gibi kişilik özellikleri yer almaktadır (Costa vd., 1986: 641).

2.4. Sorumluluk (Conscientiousness):

Sorumluluk almaktan kaçınmayan ve verilen sorumluluğu titiz bir şekilde yerine getiren birey özelliklerini kapsar. Sorumluluğu yüksek kişiler; disiplinli, dikkatli, başarma duygusu yüksek, düzenli ve kararlı kimselerdir. Sorumluluk düzeyi düşük kişiler ise; kolaylıkla dikkati dağılan, düzensiz ve tembel bireyler olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 110).

2.5. Deneyime Açıklık (Openness to Experience):

Bu boyutun kişilik özelliklerine sahip olan bireyler zeki, hayal gücü yüksek, sanata eğilimli, meraklı ve bilgili olarak tanımlanabilecek kimselerdir (Tekin, 2012). Gelişime açık olan bireyler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen; düşük seviyedekiler ise geleneksel, tutucu, ilgisiz olarak nitelendirilmektedirler (Bono ve vd., 2002: 320).

3. YENILIKÇILIK

Yenilik, bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar ve nesneler şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir tanıma göre yenilik, yeni bir ürünü, yöntemi veya örgütsel yapılanmayı araştırma, keşfetme, ve ticarileştirme faaliyetidir (Oğuztürk, 2003: 254). Surin ve Molchanova (2008)'ya göre ise yenilikçilik, tüketicilerin tatmin olmasını sağlayacak olan talepler doğrultusunda fikir ve bilgilerin hayata geçirilmesi ve yeniliğin uygulanma süreci ile yaratıcılık sürecinin sonuçlarından oluşmaktadır (Negiz 2013: 3). Yapılan yenilikler sayesinde yeni iş alanları açılacağından ve mevcut kaynaklar daha etkin kullanılacağından, yenilikçiliğin işletmelere bir çok avantaj sağladığı ortadadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 54). İşletmelerin yenilikçi bir işletme özelliğine sahip olabilmesi, bazen uzun çabaları gerektirmekte; bazen de işletmeler için yenilikçilik yeteneğine sahip olmak hiçbir zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle de, uzun zamandır çok sayıda araştırmacı ve uygulamacı işletmelerin yenilikçilik yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri konusunu tartışmakta ve bu konuda işletmelere yönelik önerilerde bulunmaktadır (Avcı 2019: 122). İşletmelerde organize olmayı sağlayan ve yürütücülük üstlenen yöneticilerin, yenilik sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında şüphesiz etkisi büyüktür. Yöneticinin yenilikçilik potansiyelinin yanında yeniliklere destek olma ve yenilikçi faaliyetlerin oluşumuna ve gerçekleştirilmesine uygun ortam hazırlama çabaları da yenilikçilik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde kilit rol oynamaktadır. Yenilikçilik eğilimleri ise kişilerin özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak araştırma kapsamında cevap aranacak sorular aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

4. ARAŞTIRMA SORULARI

1. Araştırmaya katılanlar yenilikçilik eğilimine sahipler midir?

2. Araştırmaya katılanlar da beş faktör kişilik özelliklerinden hangisi/hangileri baskındır?

3. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre kişilik özellikleri ve yenilikçilik eğilimleri farklılık göstermekte midir?

4. Araştırmaya katılanların kişilik özellikleri yenilikçilik eğilimlerini etkilemekte midir?

5. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMI

Bireyin tutum, değer, inanç ve ihtiyaçları onun davranışlarını belirleyen asıl faktörlerdir. Bu davranışlar bireyin kişilik özelliklerinden etkilenerek şekillenmektedir. Yenilikçi düşünme ve bunu gerçekleştirme konusunda, bireylerin kişilik özellikleri önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, kişilik özelliklerinin bireylerin yenilikçilik eğilimleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin onların yenilik eğilimini ne şekilde etkilediğini belirlemek ileride benzer alanlarda yönetici istihdam etmek veya yönetici yetiştirmek açısından önemli veriler sağlayacaktır. Gerek terfilerde ve gerekse insan kaynağı temininde uygulanan kişilik testlerinde beş faktör kişilik özelliklerinin kullanılması ve bu özelliklerin yenilikçi personellere erişmek amacı ile kriter oluşturması mümkün olabilecektir.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMI

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örneklem tekniklerinden kasti örnekleme kullanılmıştır. Türkiye' de il merkezlerinde faaliyet gösteren öğretmen evlerinde görev yapan yöneticiler örnekleme dahil edilmiştir. Her ilden bir kişi olmak üzere toplam 81 kişiye ulaşılmaya çalışılmış ancak bunlardan sadece 64' ünden veri alınabilmiştir. Bu anketlerden ise sadece 52 si araştırmya dahil edilmiş

diğerleri araştırmanın güvenirliği için analizlere dahil edilmemiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler şu şekilde oluşturulmuştur. John, Donahue ve Kentle tarafından 1991 yılında geliştirilen 44 ifadenin yer aldığı Beş Faktör Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Tekin' in 2012 de tamamladığı doktora tezinden alınmıştır. Bireylerin yenilikçiliğini değerlendirebilmek amacıyla özgün formu "Innovativeness Scale (IS)" olan ve 1977 yılında Hurt ve Cook tarafından geliştirilen ve Türkçe' ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması 2010 yılında Kılıçer ve Odabaşı tarafından gerçekleştirilen 20 değişkene sahip ölçek kullanılmıştır. Ayrıca demografik özellikleri belirlemek amacı ile de toplam 5 soru ölçekte yer almıştır.

7. BULGULAR

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde sadece 6 kişinin kadın olduğu ve geriye kalan 46 kişinin ise erkek olduğu görülmüştür. Cam tavan dediğimiz kariyer engelinin burada da mevcut olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca araştırmaya katılanların eğitim durumlarına baktığımızda %88 inin lisans mezunu, %12 sinin ise yüksek lisans eğitimi almış olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %50 si 16 yıl ve üstü çalışma yılına sahiptir ve %56 sı 40 yaş ve üstündedir.

8. GÜVENILIRLIK ANALIZLERI

Araştırmada kullanılan ve bireysel yenilikçilik eğilimlerini ölçen ölçekteki 21 ifadeye ait güvenilirlik analizleri yapılmış ve yenilikçilik ölçeğinin alfa katsayısı 0.703 olarak bulunmuştur. Ayrıca ifadeler silindiğinde güvenilirlik katsayısının değişip değişmediğine bakılmış ve ölçekten herhangi bir ifadenin çıkarılmasının ölçeğin güvenilirliğini etkilemediği tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin ölçüldüğü ankete ait güvenilirlik sonuçlarına baktığımızda, sorumluluk boyutunun, 0.856; deneyime açıklık boyutunun, 0.902; geçimlilik boyutunun 0.78; deneyime açıklık boyutunun, 0.81 ve duygusal dengesizliğin 0.82 alfa güvenilirlik kat sayısına sahip olduğu ve herhangi bir ifadenin çıkarılmasının anketin güvenilirliğini etkilemediği görülmüştür. Bu güvenilirlik katsayıları literatürde kabul edilen sınırlar içerisinde yer almaktadır.

Ayrıca verilerin normallik testleri yapılmış ve veri setinin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Veri setinin küçük olduğu durumlarda kullanılması uygun olan Shapiro-Wilk testi ve bunun öncesinde Skewness ve Kurtosis değerleri ölçülmüştür. Bu değerlerin standart sapmalarına bölünerek bulunan değerlerinin +1.96 ile -1.96 arasında olması normal kabul edilmektedir. Bu çalışmada- 0.165(çapraşıklık) ve -0.2(basıklık) olarak bulunmuştur. Kutu grafikleri ve histogram analizleri sonucu da verilerin normalliğine işaret etmektedir.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6
1. Sorumluluk	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
2. Dışa Dönüklük	Pearson Correlation	,253	1				
	Sig. (2-tailed)	,071					
3. Geçimlilik	Pearson Correlation	**,282***	,253	1			
	Sig. (2-tailed)	,043	,070				
4. Deneyime Açıklık	Pearson Correlation	,198	,051	**,458****	1		
	Sig. (2-tailed)	,160	,722	,001			
5. Duygusal Dengesizlik	Pearson Correlation	,312*	,136	**,319***	,124	1	
	Sig. (2-tailed)	,024	,338	,021	,382		
6. Bireysel Yenilikçilik Eğilime Sahip Olma	Pearson Correlation	**,252****	,006	,046	**,235****	,088	1
	Sig. (2-tailed)	,049	,964	,745	,050	,535	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Regresyon analizleri neden- sonuç ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılırken korelasyon analizleri iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için yapılır ve bu ilişkide neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Yukarıdaki tabloda yenilikçilik eğilimi ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki tespit edilirken aynı zamanda kişilik tiplerinin birbiri ile olan ilişkilerinin de yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Kişilerde birden fazla kişilik tipi özelliklerinin mevcut olabileceği ve bunların birbiri ile ilişki içinde olabileceği varsayımı bu analizi yapmaya yönlendirmiştir. Analiz sonucunda yenilikçilik eğilimi ve deneyime açıklık kişilik tipi ile sorumluluk kişilik tipi arasında anlamlı pozitif yönlü ve düşük derecede bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca duygusal dengesizlik kişilik tipi ile geçimlilik kişilik tipi arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki; deneyime açıklıkla geçimlilik arasında pozitif yönlü orta şiddette pozitif bir ilişki ve yine geçimlilik kişilik tipi ile sorumluluk kişilik tipi arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Kısacası geçimlilik kişilik tipi ve deneyime açıklık, duygusal dengesizlik, sorumluluk kişilik tipi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken diğer kişilik tiplerinin birbiri ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 2: Yenilikçilik Eğilimi ve Kişilik Özelliklerine Ait Ortalamalar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Bireysel yenilikçilik eğilimi	3.49	0.374
Deneyime açıklık	3.81	0.413
Geçimlilik	3.47	0.326
Sorumluluk	3.43	0.330
Dışa dönüklük	3.24	0.302
Duygusal dengesizlik	2.98	0.387

Ortalamaların verildiği Tablo 2'de araştırmaya katılanların *bireysel yenilikçilik eğilimine* sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmen evi yöneticileri yeni fikirler üretmeye açık, değişimi destekleyen, risk alabilen ve yeni deneyimlerden korkmayan bir yapıda oldukları söylenebilir. Özellikle kamu kurumlarının bürokratik yapısı düşünüldüğünde bu sonucun çıkmış olması kamu kurumlarının da değişimin, esnekliğin ve yenileşmenin önemini kavrayıp uygulamaya başladığını göstermektedir. Kişilik özellikleri ile ilgili sonuçlara baktığımızda ise *deneyime açıklık* olarak ifade edilen kişilerin sanata yatkın, meraklı, yenilikçi ve hay gücü yüksek kişilerin özelliklerini açıklayan faktörün araştırmaya katılanlarda en yüksek ortalama ile mevcut olduğu görülmektedir. İşbirliğine yatkınlık, rekabettense birlikte dayanışma içinde hareket etme eğilimini, empati yeteneğini ve alçak gönüllüğü tanımlayan *geçimlilik* boyutu araştırmaya katılanlarda yüksek oranda mevcuttur. Bunu durum özellikle hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin iletişim ve etkileme güçleri açısından oldukça pozitif bir etki oluşturmaktadır. Programlı yaşam, azimlilik, başarı odaklılık, titizlik ve tedbirlilik gibi özellikleri vurgulayan *sorumluluk* boyutu da araştırmaya katılanlarda oldukça yüksek bir ortalama ile mevcuttur. Özellikle hiyerarşik ve otonom örgütlerde başarı sağlayan kişilik tipini vurgulayan bu özelliklerin kamu sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerde ortaya çıkması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Sosyal yönü güçlü, hırslı, iddialı ve diğerleri üzerinde baskın olma özelliklerini tanımlayan *dışa dönüklük* faktörünün ortalaması diğerlerine oranla daha düşük seviyede kalmıştır. Sıkılganlık, sinirlilik, kötümserlik ve kendine güvenmeme gibi özellikleri barındıran nevrotiklik ya da *duygusal dengesizlik* durumu araştırmaya katılanlarda en düşük ortalamaya sahip boyuttur. Bu durum aslında olumlu olarak değerlendirilebilecektir. Duygusal dengesizliğin negatif yönünün düşük çıkması nezaket, yardımlaşma, merhametlilik ve yardımlaşma gibi pozitif yönün araştırmaya katılanlarda mevcut olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 3: Yaş Açısından Farklılıklara Ait Analizler

Değişken	Analiz sonucu	Fark
Yenilikçilik	0.356	Yok
Sorumluluk	0.746	Yok
Dışa dönüklük	0. 355	Yok
Geçimlilik	0.042	**Var**
Açıklık	0.360	Yok
Duygusal dengesizlik	0.050	**Var**

Demografik özellikler açısından farklılıkları belirlemek için, araştırmaya katılanlar 40 yaş ve altı ile 41 yaş ve üstü olarak iki gruba ayrıldı ve bağımsız grup T Testi ile farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucuna göre geçimlilik ve duygusal dengesizlik boyutlarında yaş açısında anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Farklılık çıkan bu boyutlarda da 41 yaş ve üstü grupta yer alanların ortalamaları daha düşük olarak bulunmuştur. Bu durum ise yaş arttıkça dayanışma ve birlikte çalışma eğiliminin düştüğünü ayrıca pozitif olarak değerlendirilebilecek olan saldırganlık, kötümserlik ve sinirlilik eğilimlerinin de düştüğünü göstermektedir.

Gruplarda yer alan kişi sayısındaki dengesizlik nedeni ile eğitim durumu ve cinsiyet açısından farklılık analizlerine gidilmemiştir. Çalışma süresi açısından da gruplar arasında yenilikçilik eğilimi ve kişilik özellikleri açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4: Sorumluluk Kişilik Tipinin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,511	,535		4,695	,000
	Sorumluluk	,285	,155	,252	1,838	,049
a. Bağımlı değişken: Bireysel Yenilikçilik eğilimine sahip olma R^2:0.06 F: 3,379						

Sorumluluk kişilik tipine sahip olmanın yenilikçilik eğilimine etkisinin ölçüldüğü yukarıdaki regresyon analizi sonucuna göre, sorumluluk kişilik tipi yenilikçilik eğilimine anlamlı bir şekilde etki etmektedir. Beta değeri bu etkiyi 0.25 olarak vermektedir. Programlı yaşama, başarı odaklılık ve azimlilik kişilik özelliklerine sahip olanların yenilikçilik eğilimlerine de yöneldikleri söylenebilir.

Tablo 5: Deneyime Açıklık Kişilik Tipinin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,679	,477		5,620	,000
	Açıklık	,213	,124	,235	1,711	,050
a. Bağımlı değişken: Bireysel yenilikçilik eğilime sahip olma R^2:0.055 F: 2,926						

Yeni şeyler deneme, liderlik ve değişime açıklık özelliklerine sahip kişileri tanımlayan deneyime açıklık kişilik tipine sahip olmanın yenilikçilik eğilimini anlamlı olarak etkilediği yukarıdaki tablodan görülmektedir. Beta değeri 0.23 olarak ölçülmüştür bu ise etki derecesinin pozitif olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Dışa Dönüklük, Geçimlilik ve Duygusal Dengesizlik Kişilik Özelliklerinin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi

	Anlamlılık
Dışa dönüklük	0.964
Geçimlilik	0.745
Duygusal dengesizlik	0.535

Dışa dönüklük, geçimlilik ve duygusal dengesizlik kişilik tipleri açısından bu çalışmada araştırmaya katılanların yenilikçilik eğilimlerinde anlamlı bir etki tespit edilmemiştir.

9. SONUÇ

Yenilik yapmak ve yeniliklere öncülük etmek günümüz yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve bunu diğer kurumlardan daha etkin olarak yapabilmek rekabet açısından kilit noktadır. Bu noktada ise en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticiliğin sanat yönü dikkate alındığında kişilik özelliklerinin bu yönetim sanatı üzerinde etkili olacağını söylemekte yanlış olmayacaktır. Kişilerin yenilikçi olması üzerinde kişilik özelliklerinin de etkisi olduğu varsayımı ile bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı öğretmen evlerinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kamu kurumlarında kısıtlı kaynaklara sahip olma ve bürokrasi nedeni ile yenilik yapmanın zor olacağı ve kişilerinde yenilik eğilimlerinin düşük düzeyde olacağı varsayımına dayalı olarak yürütülen bu çalışmada öğretmen evi müdürlerinin beklenenin tersine yenilikçilik eğilimleri oldukça yüksek olarak bulunmuştur. Ayrıca yenilikçilik eğilimleri demografik özellikler açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmen evlerinde çalışan yöneticilerin beş faktör kişilik özelliklerine bakıldığında sorumluluk, uyumluluk ve deneyime açılık kişilik özelliklerinin yüksek ortalama ile dışa dönüklüğün ise orta derecede ve duygusal dengesizliğin ise düşük derecede olmak üzere araştırmaya katılan yöneticilerde ortaya çıktığı görülmüştür.

Kişilik özelliklerinin yenilikçilik eğilimi üzerine etkisi araştırmanın cevap aradığı bir diğer soru idi. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonucunda sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin yenilikçilik eğilimi üzerinde etkili olduğu, ancak dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik tiplerinin ise yenilikçilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Demografik özellikler açısından da yapılan farklılık analizi sonucuna göre geçimlilik ve duygusal dengesizlik boyutlarında yaş açısında anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Farklılık çıkan bu boyutlarda da 41 yaş ve üstü grupta yer alanların ortalamaları daha düşük olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak, kişileri istihdam ederken ya da terfi ettirirken sadece mesleki bilgilerin ölçüldüğü testler yerine kişilik özelliklerinin de ölçüldüğü testlerin kullanılmasının önemi bu çalışma ile vurgulanmak istenen bir konu olmuştur. Özellikle yenilikçi bireylerin kurumlara dahil olmasının sağlanması rekabetçi ortamlarda daha etkin olmayı ve hızlı hareket etmeyi sağlayacaktır. Yine bu kapsamda kişilerin yenilikçilik eğilimlerininde tespit edilmesi ve bu kişilerin istihdam edilmesinde ve terfisinde bu kriterlerin kullanılması hem araştırma yapılan öğretmen evlerine hemde diğer kurumlara önerilebilir. Ayrıca ilerde benzer alanda çalışma yapmak isteyenlere kişilik özelliklerininin yanında kurum kültürü ve diğer çevresel unsurlarında yenilikçilik eğilimi üzerindeki etkisinin araştırmaları önerilebilir. Ayrıca bu çalışmalarda odak grup görüşmeleri veya mülakat tekniklerinin de kullanılması önerilebilir.

10. KAYNAKÇA

Alker, H.A. (1972), "Is Personality Situationally Specific or İntrapsychically Consistent", Journal of Personality, 40 (1), 1-16.

Avcı, U. (2009), "Öğrenme Yönelimliliğin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir inceleme", 5(10), 121-138.

Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009), "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi", Türk Psikoloji Dergisi, 24 (63), 20-34.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A ve Lauver, K. J. (2002), "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict", Journal of Personality, 70(3), 1311-1344.

Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995), "Domains and Facets: Hiyerarchical Personality Assessment Using the Revised Neo Personality İnventory" Journal of Personality Assessment, 64 (1), 21-50.

Costa, P. T., Busch, C. M., Zonderman, A. B. ve McCrae, R. R. (1986), "Correlations of Mmpi Factor Scales with Measures of the Five Factor Model of Personality", Journal of Personality Assessment, 50 (4), 640-650.

Demirci, M. K., Özler, D. E., Girgin., B. (2009), "Beş Faktör Kişilik Modelinin İş Yerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri: Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama", Journal of Azerbaijani Studies, 12(2), 13-39.

Develioğlu, K. ve Tekin Ö. A. (2013), "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 15-30.

Duran, C. ve Saraçoğlu M. (2009), "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 57-71.

Goldberg, L. R. (1990), "An Alternative description of Personality: The Big-Five Factor Structure" Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.

Kılıçer, K. ve Odabaşı, H.F. (2010), "Bireysel Yenilikçilik Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38, 150-164.

Mirze, S. K. (2010), İşletme, Literatür Yayınları, İstanbul.

Negiz, M. (2013)," İnivasyon Çalışmalarında Bir Ülke Analizi: Rusya Örneği", 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 3-15.

Oğuztürk, B. S. (2003), "Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (2), 253-273.

Robbins, S. ve Judge, T. (2007), Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Schumpeter, J. A. (1934), Theory of Economic Development, Howard University Press, Cambridge

Somer, O., Korkmaz M. ve Tatar A. (2002), "Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması", Türk Psikoloji Dergisi, 17 (49), 21–33.

Tekin, Ö. A. (2012), Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi

Yelboğa, A. (2006), " Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), 196-211.

AR-GE MERKEZİ BELGELİ İŞLETMELERDE İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜ ANLAMAYA YÖNELİK KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

Ethem DUYGULU, Dokuz Eylül Üniversitesi, ethem.duygulu@deu.edu.tr
Emir ÖZEREN, Dokuz Eylül Üniversitesi, University of Rome "Tor Vergata", emir.ozeren@deu.edu.tr
Ömür Neczan Timurcanday ÖZMEN, Dokuz Eylül Üniversitesi, omur.ozmen@deu.edu.tr

ÖZET

Çalışmada inovasyon kültürünü oluşturan temaları ortaya çıkarmak üzere Ar-Ge merkezi belgeli işletmeler ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında ara kesit olarak tanımlanan inovasyon kültürüne ait sekiz tema (bilgi paylaşımı ve açık iletişim, öğrenme ve gelişim, sosyal ağ ve işbirlikleri, serbest zaman tahsisi, ödül ve teşvik sistemi, hataları tolere edebilme, çeşitliliği yönetmek ve takım çalışması) tespit edilmiş ve emik yaklaşıma dayalı inovasyon kültür modeli geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Ar-Ge, inovasyon kültürü, keşifsel tasarım, odak grup, nitel araştırma

1. AMAÇ ve KAPSAM

Çalışmanın amacı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belgelendirilmiş işletmelerin Ar-Ge merkezlerinin inovasyon kültürünün temel bileşenlerini belirlemeye çalışmaktır. Ar-Ge merkezleri örgütlerin inovasyon yapma süreçlerinde kritik bir rol üstlenmektedir. Çalışma kapsamına alınan işletmelerin seçiminde Ar-Ge Merkezi belgesine sahip isletmelerin tercih edilmesinin nedeni bu işletmelerin Ar-Ge süreçleri ve kabiliyetleri açısından gelişmiş uygulamalara sahip olması ve iyi örnekleri bünyesinde barındırmasıdır. Çalışma amacını gerçekleştirmek üzere *"inovasyon kültürünü oluşturan boyutlar nelerdir?"* araştırma sorusundan yola çıkılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemine dayalı keşifsel bir tasarım kurgulanarak Türkiye'deki Ar-Ge merkezi belgeli işletmelerde inovasyon kültürünü oluşturan temel öğeler odak grup görüşmeleri yoluyla saptanmaya çalışılmış, emik yaklaşıma dayalı, inovasyon kültür tanım ve modeli geliştirilmiştir.

2. SORUNSAL ve KATKI

Bir örgüt içerisinde var ya da var olduğuna inanılan, örgüt üyelerince derinlemesine paylaşılan; inanç, değer, tutum, norm, beklenti, kolektif hafıza ve anlamlar bütünü olan (Cameron ve Quinn, 2005: 16; Deshpande ve Webster, 1989: 4; Ahmed, 1998: 4), örgüt üyelerinin nasıl davranacaklarını ve islerin nasıl yapılacağını şekillendiren (Schwartz ve Davis, 1981: 33; Armstrong, 2006: 303) örgüt kültürü, inovatif davranışı uyaran, harekete geçiren veya cesaretini kıran önemli bir faktördür (Valencia vd., 2012: 466; Wang vd., 2010: 767; Damanpour, 1991: 558-559). Nitekim, Le Bas ve Laužikas (2010: 130) yenilik stratejisinin üç ayağından biri olarak yenilikçi kültürü görmektedir. Jaskyte ve Dressler (2005: 26) inovasyon yönelimli kültürü oluşturan faktörler ve kültürün inovasyon üzerindeki gücünün etkisi üzerine çok sayıda kavramsal önerme olmasına karşılık, görgül desteğin sınırlı olduğunu belirmektedir. Martins ve Terblanche (2003: 73) ise inovasyon destekli kurum kültürünün belirleyici unsurlarına ilişkin teorik araştırmaları destekleyecek görgül çalışmalara gereksinim duyulduğunu ifade etmektedir. Le Bas ve Laužikas (2010: 126-127) ise inovasyon kültürünün son yıllarda sıklıkla dile getirilen bir kavram olmasına rağmen, sınırlı sayıda çalışmada operasyonel olarak tanımlandığını belirtmektedir.

Kurum kültürü ve inovasyon alanındaki son dönem yazın (Aksay, 2011; Dombrowski vd., 2007; Tidd ve Bessant, 2009; Gandotra, 2010; Ahmed, 1998; Martins ve Martins, 2002;

Martins ve Terblanche, 2003) incelendiğinde; inovasyon kültürünün kavramsallaştırılması gerekliliğine yönelik genel bir tartışmanın olduğu görülebilecektir. Asmawi ve Mohan (2011) Malezya'da yer alan Ar-Ge örgütlerine yönelik örgüt kültürü karakteristiklerini nicel bir incelemeye konu etse de Türkiye'deki Ar-Ge merkezlerinin kültür değerlerine yönelik spesifik bir çalışmaya rastlanmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmamızda Türkiye'deki Ar-Ge merkezlerine özgü inovasyon kültürü boyutlarının keşifsel bir yaklaşımla ele alınarak kavramın işlevselliğinin sorgulanması yanında, bütüncül bir bakış açısını temsil edip etmediği tartışılmaktadır. Sözü edilen bu sorunsal temelinde çalışmamızda Türkiye'deki Ar-Ge merkezlerine özgü bir inovasyon kültür tanımı ve bütüncül bir model önerisi geliştirilerek mevcut yazında öne sürülen bu boşluk doldurularak alana katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın ana kütlesini 18.07.2012 tarihi itibariyle Ar-Ge belgesi almaya hak kazanmış faal durumda olan 127 işletme oluşturmaktadır. Ana kütleyi oluşturan tüm işletmelere Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İzmir İl Müdürlüğü aracılığıyla resmi araştırma daveti yollanmış ve olumlu yanıt alınan 38 işletmenin Ar-Ge merkezi örneklem kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Böylelikle çalışmada ana kütlenin yüzde otuzuna ulaşılabilmiştir. Odak grup katılımcılarından her biri kendi firmasındaki Ar-Ge merkezinin yöneticisi olup Ar-Ge ve inovasyon konularında temsil ettiği firmanın en yetkin kişisidir. 38 katılımcı 4 odak gruba dağıtılmış ve her odak grup için bir moderatör ve yardımcı moderatör atanmıştır. Odak grup görüşmeleri 90 ile 120 dakika arasında sürmüş ve tüm görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Daha sonra araştırma ekibi tarafından tüm kayıtlar deşifre edilerek verilerin çözümlemesi yapılmış ve inovasyon kültür temaları belirlenmiştir. Odak grupların oluşturulmasında katılımcıların geldiği sektörler dikkate alınarak birbiri ile aynı ya da yakın sektör katılımcılarının tek bir odak grupta toplanmalarına özen gösterilmiştir.

Örneklemin demografik bilgileri incelendiğinde 38 katılımcının 12'si kadın, 26'sı erkek; 9'u yüksek lisans, 2'si doktora, 26'sı lisans mezunu olup; 25-35 yaş arası 21, 36-45 yaş arası 13, 46-55 yaş arası 3; 56-65 yaş arası 1 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların sektörel dağılımı dikkate alındığında kimya 4, tıp alanından 2, savunma endüstrisinden 1, cam ve seramik 2, otomotiv 5, otomotiv yan sanayi 12, elektrik-elektronik 4, tekstil 1, bilgi ve bilişim sistemleri 2, dayanıklı tüketim malları 2, makine ve imalat 2, demir-çelik sektöründen ise 1 katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların kurum içi pozisyonları ise şöyle dağılmaktadır: Ar-Ge Merkezi Proje Uzmanı ve Proje Yönetim Sorumlusu 3, Teknoloji ve Proje Geliştirme Direktörü 1, Ar-Ge Grup Direktörü ve Yardımcısı 7, Ar-Ge Sorumlusu ve Yöneticisi 10, Ar-Ge Merkezi Koordinatörü 7, Ar-Ge Proje Destek ve Tehlikeli Kimyasallar Uzmanı 1, Ar-Ge Proje Destek ve Koordinasyon Supervizörü 3, Tasarım Supervisörü 1, Ar-Ge Mühendisi 1, Kalite Yöneticisi 1, Proses Teknoloji ve Makine Mühendisi 2, Ar-Ge Genel Müdür Asistanı 1 kişi.

Çalışma örneklemi kapsamında ele alınan Ar-Ge merkezlerine ilişkin olarak 28.02.2008 tarihli 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun'a göre Ar-Ge merkezi: "Dar mükellef kurumların Türkiye'deki işyerleri dahil, kanuni veya iş merkezi Türkiye'de bulunan sermaye şirketlerinin; organizasyon yapısı içinde ayrı bir birim şeklinde örgütlenmiş, münhasıran yurtiçinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan ve en az elli tam zaman eşdeğer Ar-Ge personeli istihdam eden, yeterli Ar-Ge birikimi ve yeteneği olan birimleri" ifade etmektedir. Kanunun içeriği dikkate alındığında Ar-Ge merkezi belgesine sahip olmak için en az 50 tam zamanlı Ar-Ge personeli istihdam edilmesi, kanun kapsamındaki Ar-Ge faaliyetlerinin yurt içinde gerçekleştirilmesi, işletmenin; yeterli Ar-Ge yönetimi ile teknolojik varlıklar, Ar-Ge insan kaynakları, fikrî haklar, proje ve bilgi kaynakları yönetim yeteneği ve kapasitesinin bulunması, Ar-Ge ve destek personelinin Ar-Ge

merkezinde çalıştığının fiziki kontrolünü yapacak mekanizmalara sahip olunması, merkezin, Ar-Ge ve yenilik program ve projelerinin bulunması, merkezin ayrı bir birim şeklinde örgütlenmiş ve tek bir yerleşke içinde yer alması, ayrıca merkezin teknoloji geliştirme bölgeleri dışında yer alması gerekmektedir (http://www.sanayi.gov.tr/Pages.aspx?pageID=543&lng=tr).

4. BULGULAR

Bir örgütte inovasyon girişimlerinin örgüt üyelerince benimsenmesi veya kabul görmemesi o örgütte var olan kültür ile yakından ilişkili olduğu için inovasyon kültür öğelerinin işgörenler tarafından içselleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Odak grup görüşmelerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda katılımcı ifadelerinde sıklıkla ve önemle vurgulanan yönler yakalanmaya çalışılarak inovasyon kültürünün boyutlarını oluşturan sekiz ortak tema belirlenmiştir: bilgi paylaşımı ve açık iletişim, öğrenme ve gelişim, sosyal ağ ve işbirlikleri, serbest zaman tahsisi, hataları tolere edebilme, ödül ve teşvik sistemi, çeşitliliği yönetmek ve takım çalışması.

4.1. Bilgi Paylaşımı ve Açık İletişim

Daha yenilikçi sonuçlara ulaşmada örgüt üyelerinin bilgi paylaşımı yönünden cesaretlendirilmelerinin önemli; bilgi paylaşımı ve açık iletişimin örgüt kültürü öğesi olarak yenilikçilik, problem çözme ve yeni bilgi geliştirme kabiliyeti üzerinde etkili olduğu yazında çeşitli araştırmacılarca (Asmawi ve Mohan, 2011; Tushman ve O'Reilly, 2002; Lin, 2007) tartışılmaktadır. Çalışmada bu bulguyu destekler doğrultuda katılımcıların birimler ve çalışanlar arası özgün fikirlerin transferinde toplantı, seminer ve eğitim faaliyetleri yolu ile bilgi paylaşımı ve açık iletişimi öne çıkardıkları ve bunu inovasyon kültürünün bir öğesi haline getirdikleri gözlemlenmiştir:

> *Ar-Ge kültürünü biz sadece Ar-Ge merkezindeki çalışanlar ile sınırlı olmayıp, tüm personelin kapıdaki bekçiden en üst kademe yöneticisine kadar karşılaştıkları sorunlara yaşadıkları olgulara, olaylara kendi pencereleri dışında bir de Ar-Ge penceresinden bakmasını sağlayarak oluşturabileceğimize inanıyoruz…Bizim uzun vadeli hedeflerimizden bir tanesi de bu… Bunun içinde Ar-Ge merkezi içinde yapılan çalışmaların diğer birimlerdeki personele sunumu, onlara aktarımı ile ilgili çeşitli toplantı, seminer ve eğitimler düzenliyoruz. Özellikle de her birime ayrı ayrı bu konuda eğitim veriyoruz ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaya çok önem veriyoruz.*

Diğer bir katılımcı ise geçmiş deneyimlerden elde edilen bilginin tüm bir örgüt düzeyine yayılmasında resmi mekanizmaların önemini vurgulamıştır.

> *Risk ve hataları çıkartılması gereken bir ders olarak görüyoruz. Hatta "lessons learned" adıyla bir sistemimiz var. Proje yönetimi ve üretim aşamasında deneyimlenen tüm sorunlar ve çözümler burada düzenli bir şekilde toplanıyor. Hataları sistematik bir şekilde arşivliyoruz ki aynı hatayı tekrarlamayalım. Bu, bilgi paylaşımı ile yakından ilişkili çünkü sistemimiz yeni başlayan da dahil olmak üzere tüm çalışanlarımıza açık. Bu sistem sayesinde çalışanlarımız daha önce yaşanmış hataların neler olduğunu ve benzer durumda aynı hatayı tekrarlamamak için hangi önlemlerin alınması gerektiği konusundaki bilgilere çok rahatlıkla erişebiliyorlar. Bu da bizim kurum genelinde hem iyi örnekleri hem yanlışlarımızı çalışanlarla paylaşmak noktasındaki bakış açımızı ortaya koyuyor.*

İnovasyon odaklı bir kültür yaratmada örgütlerin resmi araçlar yanında gayrı resmi kanallar aracılığıyla da çalışanlarını bilgi paylaşımına teşvik etmesi kritik bir önem arz etmektedir (Asmawi ve Mohan, 2011; Dorabjee vd., 1998):

> *İşletmemizde çalışanların birbirleri ile etkileşime girebildikleri, karşılıklı görüşlerin tartışıldığı ve yeni fikirlerin ortaya çıkarıldığı informel ortak buluşma noktaları ve platformları (beyin fırtınası odası gibi) mevcuttur.*

4.2. Öğrenme ve Gelişim

Örgüt içerisinde paylaşımcı öğrenme ve gelişimin birey ve grupların büyümesini kolaylaştırdığı (Tidd ve Bessant, 2009), öğrenme yönelimli kültürlerin yaratıcılık ve yeniliğe elverişli bir zemin hazırladığı yönünde bulgulara yazında rastlanmaktadır (Arad vd., 1997; Lock ve Kirkpatrick, 1995). Bunu doğrular şekilde çalışmamızda katılımcılar kişisel gelişim ve eğitimin önemini vurgulamışlar, dijital kütüphaneler kurduklarını, teknoloji günleri düzenlediklerini, çalışanlarını master ve doktora öğrenimi için teşvik ettiklerini ve bu yolla inovasyon yönelimli bir örgüt kültürü kurabileceklerine inandıklarını belirtmişlerdir:

İnovasyon kültürü kısa bir sürede olacak bir şey değil zamanla oluşan bir süreç olduğunu düşünüyorum. O yüzden biz bununla ilgili ne kadar çabuk aksiyon alırız ne kadar çabuk bir şekilde çalışan arkadaşlara ve tüm diğer bölümlerde çalışanlara aktarabiliriz diye şirket içinde eğitimlere başladık. Şirket dışında da konferans, panel, söyleşi tarzı etkinliklere çalışanlarımızı gönderecek şekilde organizasyonlar yaptık. Bu üst yönetim tarafında da desteklendi. Bu şekilde inovasyon kültürünün şirket içinde ve Ar-Ge merkezinde uygulandığını düşünüyorum. Ayrıca, şirket içinde endüstriyel ders uygulaması yaptık. Bir konuda uzman kişi diğer tüm bölüm çalışanlarına ve Ar-Ge içi ve diğer proje çalışanlarına bununla ilgili eğitimler verdi. Teknoloji günleri düzenledik.

Personel ve insan kaynaklarının önemini arttırarak onların eğitim seviyelerini daha yukarı çekebilmek için lisansüstü eğitim çalışması başlattık ve şu anda bir özel üniversite ile anlaşarak dört farklı mühendislik disiplininde (makine, elektronik, bilgisayar ve endüstri) yüksek lisans programı açıyoruz şirketimiz içinde. Şu anda 114 kayıtlı öğrencimiz var. Ve ikinci yılı tamamladı, ilk mezunu da bu dönem veriyor. Doktorada 8 kayıtlı öğrencimiz var. Bu bizim altyapı çalışmalarından en çok önem verdiğimiz çalışmalardan birtanesi. Yine insan kaynakları arayışımızda daha nitelikli personel aramıza katabilmek için doktora seviyesini tamamlamış insanlara odaklandık. Onlarla ilgili genelde üniversite seçme sınavlarında ilk 100'e girmiş arkadaşları bünyemize katmaya başladık ki yakın dönemlerde onlar üzerine yapacağımız çalışmalarda daha innovative işler ortaya koymayı bekliyoruz.

4.3. Sosyal Ağ ve İşbirlikleri

Sosyal ağ ve işbirlikleri Ar-Ge merkezli işletmelerin dış paydaşları olan çeşitli aktörler (müşteriler, tedarikçiler, danışmanlık şirketleri, üniversite ve araştırma kuruluşları vb.) ile bilgi, deneyim ve fikir alışverişinde bulunarak, proje temelli ya da sürekli işbirlikleri yürüterek yeni pazar fırsatlarını önceden sezmesine ya da onlara hızlı cevap verebilmesine imkan sağlayan bir ortam yaratmaktadır (Asmawi ve Mohan, 2011). Odak grup görüşmeleri boyunca katılımcı Ar-Ge merkezi yöneticileri TUBİTAK tarafından desteklenen TEYDEB; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından desteklenen SAN-TEZ gibi programlar içinde yer almanın, üniversiteler ile endüstri arasında daha verimli bir işbirliğine dayalı diyalog geliştirmenin önemine şu ifadelerle vurgu yapmışlardır:

İşletmemiz TAYSAD, OTEP, EARPA, SASAD gibi dernek ve yapılanmalara üyedir. Ayrıca İTÜ, OTAM, ODTÜ, BİLTİR gibi yapılarla işbirliği içerisindedir. Felsefemiz yurt içi ve yurt dışı kaynakları birleştirerek katma değer yaratmaktadır. Bunun için şirket kurucularının ve çalışanlarının katkısıyla yurt dışında alanında uzman danışmanlar ve köklü mühendislik firmalarından oluşan doğal bir network`e sahiptir.

Çeşitli devlet ve SANTEZ projelerinde üniversiteler ile çalışıyoruz. Dokuz Eylül, Ege, İzmir Yüksek Teknoloji, Atılım Üniversitesi, Orta Doğu, Celal Bayer üniversitelerinden danışman hocalarımız var. Uluslararası soğuk depocular birliği üyesiyiz. Birlik çok geniş katılımlı bir birlik, her yıl bilim adamlarının bir araya gelerek yapılacak çalışmaları paylaştıkları bir birlik ve bize çok şey katıyor. Atılım Üniversitesi metal şekillendirme ve mukavemet merkezinin kurucu üyelerinden biriyiz.

Biz Hollanda merkezli bir şirketiz aslında ve Hollanda başta olmak üzere tüm dünyaya yaklaşık 40 ülkeye AR-GE servisi anlamında yazılım ihraç ediyoruz ve bunu stratejik ortaklıklar, teknolojik ortaklıklar vasıtasıyla yapıyoruz.

Görüldüğü üzere üniversite, araştırma kuruluşları ve kamu destek mekanizmaları öncülüğünde gerçekleşen programların Ar-Ge merkezlerini ağ ve işbirlikleri kurma noktasında teşvik ettiği ve daha yenilikçi bir kültür oluşturmada önemli rol oynadığı savunulabilir. Ar-Ge merkezi belgeli işletmelerin gerçekleştirilen iyi uygulamalar yanında özellikle üniversite-sanayi işbirliği konusunda yaşanılan sorun ve güçlüklere dair yaptıkları çarpıcı tespitler bu alanda her iki taraf adına daha fazla yol kat edilmesi gerekliliğine işaret etmektedir:

Bizim için üniversite sanayi işbirliği içimizde kalan önemli bir yaradır; çünkü sanayinin yakaladığı ivmeyi üniversite ile olan işbirliklerinde üniversitelerden göremiyoruz. Biz çok hızlı proje yapıyoruz, ürüne dönüştürüyoruz, ama aynı tepkileri üniversitelerden alamıyoruz. Bu zaman zaman bizim açımızdan üniversiteleri bir kenara atmak noktasına kadar dahi getirebiliyor. Direniyoruz, elimizden geleni yapıyoruz ama aynı tepkiyi alamıyoruz.

Yenilikçiliği engelleyen en büyük sıkıntı üniversite sanayi işbirliği. Biz birçok üniversite ile SAN-TEZ çalışması yapıyoruz. En büyük sıkıntımız öğrenci bulmak. Hatta şirket içerisinde SAN-TEZ politikamız şu şekilde: Eğer kendi projesini bulup getiren ve akademisyenle projesi üzerinde anlaşamayıp bizim ilgimizi çekebilecek bir projeyse bizim o projeye vereceğimiz teşvik miktarı çok daha fazla oluyor. Ama inanın bunu bile bulmakta zorlanıyoruz. Örneğin, bir üniversite ile yaptığımız görüşmede üniversite projeyi bizim oturup oluşturmamızı bekledi. Böyle sıkıntılar olduğunda bu tip teşvik mekanizmalarını çalıştırmak çok zor. İşlemiyor. Çalışsa da çok doğru çalışmıyor. Üniversitelerin çok daha aktif olması gerekiyor. Bizim en büyük sıkıntımız üniversite sanayi işbirliği.

Örneğin bizim bölgemizde, elektronik ve termo dinamik konusunda çok yoğun çalışılıyor. Bu konularda gerekli desteği alabilmek için üniversitenin kapısını çaldığınızda, termo dinamik konusunda çalışmak istiyoruz dediğinizde, karşılık olarak termo dinamik konusunda uzmanlıklarının olmadığını söyleyebiliyorlar. Bu olmaması gereken bir durum. Üzerine eğilinmesi gereken bir durum.

4.4. Serbest Zaman Tahsisi

Özellikle Ar-Ge alanında çalışan işgörenlerin olağan ve rutin iş yüklerinin haricinde salt yeni ve özgün fikirlerinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla kendilerine serbest bir zamanın üst yönetimce tahsis edilmesinin kritik bir önem arz ettiği savunulmaktadır (Alpkan vd., 2010; Le Bas and Laužikas, 2010). Nitekim, çalışmamızda katılımcılar yeni fikir, ürün, hizmet veya süreç geliştirme açısından serbest zaman tahsisinin önemine dikkat çekmişlerdir:

Her ne kadar Ar-Ge işletmesi olsak da, bazen öylesine aşırı rutin ve iş yüküyle meşgul olmak durumunda kalıyoruz ki bu da bizim büyük resmi görmemizi engelliyor. Onu yetiştireceğiz bunu yetiştireceğiz derken düşünmeye vakit bulamıyor insanlar. Sırf düşünme amaçlı, ortaya fikir çıkaracak bir grubun bulunması gerekiyor şirket içerisinde. Yönetimin de bu amaç için bir araya gelmiş çalışanlara serbest bir zaman tanıması lazım. Çünkü ARGE sanat gibi bir şey sonuçta. Yeni şeyler yaratılıyor ve böyle bir işleyiş olması gerekiyor.

Çoğu firmada Ar-Ge personelinin saat sekizden altıya kadar çalıştığını yakından biliyorum. Oysa, bizim firmamızda farklı bir uygulama var: esnek çalışma saatleri. Ayrıca, yeni fikir geliştirmekten sorumlu ekibimize özel, çalışma saatleri süresince serbest zaman hakkı tanınır. Biz, yeni fikirlerin tüm işlerden arda kalan ayrı zamanlarda çıkabileceğine inanıyoruz. Günlük iş yoğunluğunun çalışanlarımızın üretkenliğini ve yenilikçiliğini engellemesine izin veremeyiz. Üst yönetimimizce kabul edilen anlayış da bu doğrultuda.

4.5. Hatalara Tolerans

Örgüt içinde hataların ele alınma şekli çalışanların özgür, yaratıcı ve yenilikçi davranıp davranamayacaklarını belirleyen (Martins ve Terblanche, 2003), inovasyon kültürünü yaratmada temel bir bileşen olarak görülebilir. İnovasyona dayalı bir kültür inşa etmek isteyen örgütler, hata ve yanlışları çalışanların performansını eleştirmek, korku ve güvensizlik iklimi

yaratmak için bir neden olarak görmek yerine, inovasyona giden yolun doğal bir parçası olarak değerlendirirler (Andriopoulos ve Gotsi, 2002:58). Odak grup görüşmeleri sırasında katılımcılar, hatalardan çıkardıkları derslerin örgütsel gelişim ve öğrenme sürecinin önemli bir aşamasını oluşturduğuna dikkat çekmişlerdir. Katılımcı ifadelerinden hareketle, hataların yenilikçilik açısından bir fırsat, bu doğrultuda hatalara yönelik izlenen temel yaklaşımın ise "tolere edici" olduğu görülmektedir:

> *Bizim fabrika müdürümüz şunu belirtir: Hata yapan çalışan insandır. Dolayısıyla bu zihniyet bizde hakim ve hızlı bir şekilde hataları telafi etme yönüne gideriz.*
>
> *Birçok şirketteki gibi hataların frekansı önemli ve hatanın hangi düzeyde bir hata olduğu önemlidir. Hatalar 1-2 kere kabul edilebilir ancak daha sonra değişik sistemler (performans sistemleri) ile gerekli uyarılar yapılır. İşletmemizin hatalara karşı yaklaşımı "telafi edici" niteliktedir. Hatalar örgütün öğrenme sürecinin bir parçası olarak görülmektedir. Hatalardan öğrendiğimiz bir yenilik deneyimine örnek olarak; yeni bir matematik modellemesi bulundu.*
>
> *Hatalara tolerans en kuvvetli olduğumuz noktalardan biridir. Bu kültürümüzdür diyebilirim. Hata görüldüğü zaman asla sorgulanmayan şey hatanın kim tarafından yapıldığıdır, özellikle departmanımız içerisinde. Direk nasıl çözülür, bunun için zaten değişik araçlarımız var kullandığımız. 8D (global eight discipline) kullandığımız yöntemlerden biri.*
>
> *Çalışanlarımızın başarısız olma korkuları ile mücadele edip onları inisiyatif almaları yönünde sürekli olarak teşvik ediyoruz; çünkü önyargıların inovasyon önündeki en büyük engel olduğunu düşünüyoruz. Hiçbir çalışan yanlış yaparsam başıma ne iş gelir diye endişe duymamalıdır. Hatalar mümkündür. Önemli olan aynı hatayı tekrar tekrar yapmamak ve hataların arkasında yatan ana nedenleri sorgulamaktır bize göre.*

4.6. Ödül ve Teşvik Sistemi

Ödül ve teşvik sistemlerinin çalışanların risk alma eğilimleri ve yenilikçi davranışları harekete geçirmesi yönünden önemli olduğu düşünülmektedir (Nacinovic vd., 2010:32). Katılımcı ifadeleri inovasyon kültürünü oluşturmada ödül ve teşvik sistemlerinin önemini ortaya koymaktadır:

> Bizim şirketin global mükemmellik fikirleri var. Bunlardan en temeli ve inovasyon sürecinde etkili olabilecek müşteri beklentilerini aşmak, takım çalışması ve ödüllendirme. Yılda bir kere bir hafta belirlenir ve bu haftada kişiler yaptıkları tüm projelerini, sadece Ar-Ge projelerini değil, sunarlar; belli kriterlere göre değerlendirilirler. Bir yarışmaya girerler, başarılı bulunanlar ödüllendirilir. Aslında bu uygulama inovasyon çalışmalarının ne şekilde yapılması gerektiği ile ilgili insanlara sürekli bir kültür aşılama anlamına geliyor.

Maddi ödüller yanında, saygı, tanınma, takdire dayalı gayri maddi ödüllerin çalışanların içsel duyguları, değerleri ve motivlerini harekete geçirerek yenilikçi çıktılar oluşturma yönünde etkili olabileceği düşünülmektedir (Dombrowski vd., 2007:198). Maddi ödüllere sıkı sıkıya bağlı kalmanın çalışanların içsel motivasyonunu zedeleyeceği ve zamanla bu durumun yeni fikir geliştirme ve yenilikçiliği aksine olumsuz etkileyebileceği ifade edilmektedir (Jamrog vd., 2006:17). Benzer doğrultuda, odak grup görüşmelerinde katılımcılar maddi ödüllerin calışanların yenilikçilik eğilimlerini ortaya çıkarmada en iyi araç olduğu varsayımına şüphe ile yaklaşmışlar, maddi ödüllerin yararından çok olumsuz yanlarına değinmişlerdir:

> *İnovasyonun parasal ödül veya teşviklerle başarılabileceğine inanmıyorum. Biz bunu daha önce yaşadık. Ar-Ge departmanı olarak 10000-15000 TL ödüllü bir yarışma düzenledik. Teklifi sunulan projelerin birçoğu tatminkar değildi, hatta bazılarının çalıntı veya kopyalama olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Bence inovasyon içsel ödüllerle gerçekleştirilebilir. Parasal ödüller yenilikçi olmada her zaman yeterli olmuyor.*

Maddi teşviğin en iyi araç olduğu sanılır. Oysa, maddi teşvik veya ödüller bireysel bazda yararlı olabilirken, takım üyeleri üzerinde zararlı etkiler bırakıyor. Benim gözlemim, maddi ödüllerin çalışanlar arasında çatışma ve uyuşmazlık çıkarttığı yönündedir. Bir insanı kazanabilirsiniz; fakat bir takımı kaybedebilirsiniz. Finansa ödül sistemini benimserken firma içindeki dinamikleri de göz önüne almanın önemli olduğunu düşünüyorum.

4.7. Çeşitliliği Yönetmek

Başarılı bir inovasyon için örgüt içinde iş gücü çeşitliliğinin sağlanması, farklılıklara değer veren bir bakış açısının sürekli kılınması, farklı demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, din, etnisite vb.), becerilere ve yetkinliklere sahip çalışanların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Patterson vd., 2009; Andriopoulos ve Gotsi, 2002:58). Çeşitliliğe izin veren, bireysel yetenekler yönünden birbirini tamamlayan takımların yaratıcılık ve inovasyonu desteklediği yönünde bulgular yazında mevcuttur (Martins ve Terblanche, 2003; Arad vd., 1997; Mumford vd., 1997). Özellikle de bir örgütün karşı karşıya kalması muhtemel karmaşık problemlerin çözümünde, farklı yetenek, beceri ve uzmanlıkların rolü daha net bir şekilde ortaya çıkar (Mumford vd., 1997:13).

Odak grup görüşmelerinde çeşitliliği (farklılıkları) yönetmek ile ilgili yakalanan keşfedici nitelikteki ip uçları, Østergaard vd. (2011)'in Danimarka'da 1648 firma üzerinde gerçekleştirdiği görgül araştırma sonuçları ile tutarlılık sergilemektedir. Østergaard vd. (2011), farklılıkları yönetmenin bilincine varmış firmaların inovasyon yapma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Çalışmalarında, cinsiyet ve eğitim ile inovasyon arasında olumlu; yaş ile inovasyon arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu; etnisite ile inovasyon arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, cinsiyet eşitliği açısından daha dengeli bir dağılım gösteren firmaların belirli bir cinsiyet kategorisinde yoğunlaşan firmalara kıyasla inovasyon yapma eğilimlerinin daha kuvvetli olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların eğitim özellikleri açısından çeşitlilik gösteren firmaların inovasyon yapma ihtimallerinin eğitim özellikleri itibariyle daha homojen olan firmalara oranla daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Farklılıkların yönetimi olmazsa olmaz. Biz uluslararası bir firmayız, her kültürden çalışanımız var. Farklı menşelerde çalışanlarımızla iletişim kurabilmek yönünden bu son derece önemli ve şart.

Farklı bireyleri ve farklılıkları inovasyon sürecine katmazsanız, değişime karşı direnç ile karşılaşırsınız. Biz de bu doğrultuda hibrid ekipler yaratmaya özen gösteriyoruz. Ar-Ge birimimizde ve özellikle yeni fikir geliştirme ekibimizde, farklı disiplinlerden gelen, çok çeşitli alt yapılara sahip çalışanlarımız var.

Çalışanların çeşitlendirilmesi olmazsa olmazımız. Her çalışanın kendi uzmanlık alanı var. Proje takımlarımızı farklı uzmanlık alanları bazında oluşturuyoruz. Bugün ürettiğimiz ürünün her bir parçası farklı bir uzmanlık gerektiriyor; montajı elektrik mühendisleri tarafından yapılıyor, kaplanması kimya mühendisleri tarafından gerçekleşiyor çünkü polimer içeriyor. Dolayısıyla, takım oluştururken farklı görüş ve bakış açılarına sahip insanları bir araya getirmeye çalışıyoruz.

Ar-Ge faaliyetlerinde çeşitli uzmanlık alanlarından kişileri bir araya getirmek çok önemli. Örneğin, satış departmanının belli bir projeye bakışı satın almadan, üretim veya planlamadan farklı olabiliyor. Hatta aynı departman içindeki alt birimlerde dahi farklılık olabiliyor. Mesela, üretim departmanı altındaki fırınlama, test ve laboratuvar ünitelerini düşünelim. Bu nedenle Ar-Ge ekibimize çeşitli uzmanlık alanlarından gelen kişileri dahil ediyoruz ki sinerji yaratabilelim, yeni fikir geliştirebilelim.

Otomotiv sektöründen bir katılımcının farklılık kategorilerinden "yaş" ile ilgili paylaştığı aşağıdaki tespiti kuşaklararası farklılıklar açısından ele alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır:

Benim gözlemim, 25 ile 35 yaş arası çalışanların inovasyona katkısı 35-45 yaş arası çalışanlara göre daha yüksek. 45 yaş ve üzeri çalışanların ise inovasyona katkısının en az olduğunu söyleyebilirim.

Bazı katılımcılar, işgücü çeşitliliği yanında, hitap ettikleri pazarlarda da toplumsal açıdan dezavantajlı gruplara (örneğin, engelliler) yönelik ürün ve hizmetlerde inovasyona gittiklerini belirtmişlerdir:

Sistem geliştirme ve platform geliştirmede çok ciddi gayret ve çalışmalarımız var. Yeniliklerimizde ve geliştirdiğimiz projelerde daha çok topluma duyarlı, çevreye duyarlı olmayı, mavi okyanuslar yaratmayı hedefliyoruz. V1 Taksi konsepti bunun bir örneği. Engelli erişimli binek araç geliştirme projesi adıyla bir proje ortaya koyduk. Toplumda hareket kabiliyeti sınırlı vatandaşların ulaşım imkanlarını arttırmaya yönelik yüksek düzeyde erişilebilir bir araç olarak pazara sunduk. Geliştirdiğimiz tüm araç projelerinde engelli erişimi olan sistem üretmeye çalışıyoruz.

Odak grup görüşmelerinde ortaya konan katılımcı ifadeleri ile yazındaki görgül araştırma bulgularını bir araya getirdiğimizde, örgütlerin inovasyon kültürünü yaratmada sahip oldukları iş gücü ve hitap ettikleri pazar ve müşteriler açısından çeşitliliği etkin bir şekilde yönetmenin rolü ve önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, sosyal ağ ve işbirlikleri boyutu altında tartıştığımız üniversite-endüstri işbirliğinin istenilen düzeyde gerçekleşememesinin arkasında bu ilişkide yer alan aktörlerin birbirinden ayrışan talep ve beklentilerinin uyumlaştırılamamış olması yatmaktadır. Bu nedenle, farklılıkların (çeşitlilik) yönetimi perspektifinden üniversite-sanayi işbirliği sorunsalının ele alınmasının faydalı bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir.

4.8. Takım Çalışması

Üyeleri arasında etkileşime izin veren çapraz fonksiyonel takımların yaratıcılık ve yenilikçiliği geliştireceği (Martins ve Terblanche, 2003:71); örgüt içerisindeki farklı birimlerin aktif katılımı ile gerçekleşen inovatif projelerin başarısı üzerinde takım çalışmasının kritik bir önem arz ettiği (Hoegl ve Gemuenden, 2001; Neely ve Hii 1998:24) görüşü yazında savunulmaktadır. Hoegl ve Gemuenden (2001) takım çalışmasına dayalı ölçümlenen (etkililik ve verimlilik) yenilikçi projelerin başarısı ile takım üyelerinin kişisel başarısı (tatmin ve öğrenme) arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Neely ve Hii (1998:24) yenilikçi örgütlerin proje geliştirme ve problem çözmede açık, çok fonksiyonlu ve takım bazlı çalışma yaklaşımını benimsediklerini işaret etmiştir. Çalışmamızda katılımcılar yenilikçi projeleri gerçekleştirirken Ar-Ge ve diğer birimlerin katılımı ile disiplinlerarası ve yetkinlikleri ön plana alan bir takım çalışması yaklaşımı benimsediklerini şu ifadelerle belirtmişlerdir:

Şirketimizde inovatif projeler multidisipliner bir çalışma ortamında geliştirilmektedir. Böylelikle sizin göremediğiniz ya da daha önce farkına varamadığınız bir noktayı başka branştan bir arkadaşınız görerek herkes birbirini tamamlamakta ve sürece katkı sağlayabilmektedir.Proje ekiplerimizde görev alan her çalışanımızın yetkinlik ve nitelikleri doğrultusunda en az bir projede liderlik etmesine özen gösteriyoruz.

Firmamızda geleneksel organizasyon yapısının yanı sıra matriks organizasyon da kullanılmaktadır. Öyle olunca takım çalışması da doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle disiplinlerarası çalışma gerektiren pek çok proje yapmaktayız.

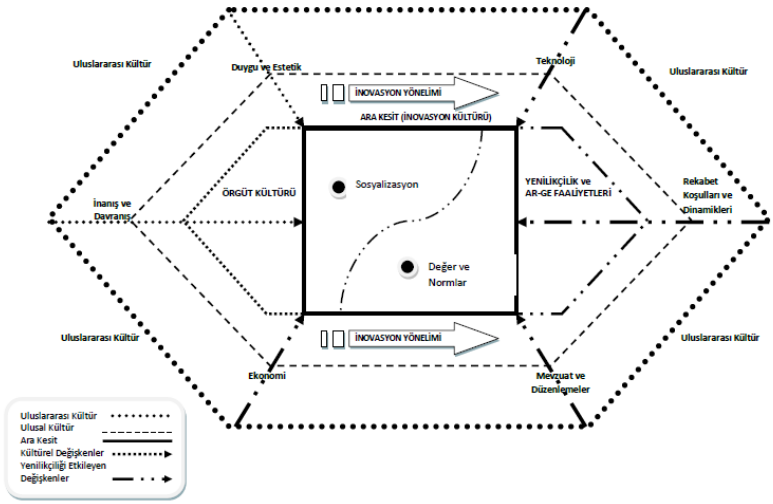
Yeni fikir geliştirme sadece Ar-Ge merkezi ile sınırlı değildir, diğer tüm departmanların yeni fikir oluşturma ile ilgili kendi hedefleri bulunmaktadır. İnovasyon organizasyonun tek bir biriminden beklenmemelidir. Farklı birimlerin katılımı şarttır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Keşifsel nitelikteki bulgular mevcut yazın da göz önünde bulundurularak yorumlayıcı bir yaklaşımla değerlendirildikten sonra çalışmaya özgü bir inovasyon kültür tanımı ve modeli

geliştirilmiştir. Buna göre, kültürel değer ve normlar bütünü olan inovasyon kültürü, örgüt kültürü ve yenilikçilik arasındaki dinamik etkileşimden doğan; inovatif yönelim ve inovasyonu destekleyen alt yapıya sahip olmayı gerektiren, temel bileşenleri bilgi paylaşımı ve açık iletişim, öğrenme ve gelişim, sosyal ağ ve işbirlikleri, serbest zaman tahsisi, ödül ve teşvik sistemi, hataları tolere edebilme, çeşitliliği yönetmek ve takım çalışması olan; yaratıcılık, risk alma ve değişime açıklık ile desteklenen çok boyutlu bir kavramdır. Türkiye'deki özel belgeli Ar-Ge merkezleri bağlamında inovasyonun kültürel yanlarını keşfetmeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada odak grup görüşmeleri neticesinde katılımcı ifadelerinden hareketle ortaya çıkan bu temalar, Asmawi ve Mohan'ın (2011) Malezya'daki Ar-Ge işletmeleri üzerine gerçekleştirdiği araştırmasındaki sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Söz konusu temalar Ar-Ge merkezlerinde inovasyon kültürünün oluşumunu destekleyen temel boyutlar (Jamrog vd., 2006) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu temaların örgüt kültürü boyutları ile yenilikçiliği etkileyen diğer değişkenlerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. İnovasyon kültürü boyutları olarak ortaya çıkan söz konusu sekiz tema yanında, odak grup görüşmelerinde katılımcılar tarafından ifade edilen diğer içsel ve dışsal değişkenler de geliştirilen modele yerleştirilmiştir.

Şekil 1: Ar-Ge Merkezi Belgeli İşletmelerde İnovasyon Kültür Modeli



Şekil 1'de görüldüğü üzere, özellikle ulusal ve uluslararası kültür Ar-Ge merkezlerinin inovasyon kültürünü şekillendiren dışsal değişkenler olarak öne çıkmıştır. Uluslararası kültürün baskın etkisi odak grup görüşmeleri sırasında çoğu katılımcının söylemine yansımıştır. Buna örnek olarak otomotiv ekipmanları üreten bir şirketin Ar-Ge üst düzey yetkilisinin şu sözleri gösterilebilir: "*Biz Fransız firması olduğumuz için Fransız kaynaklı bir kültürümüz var. Biraz daha sistematik biraz daha Fransız otomotivcilerinin sahip olduğu bir kültürümüz var. İlk başlarda çok sıkıntı çektik. Çünkü Fransızlar biz bilgi sahibiyiz, biz böyle yapacağız derken son 10 yılda biz kendimizi ispatladık, saygınlık kazandık hatta telefonlarımız alıp bizden teknik destek istemeye başladılar. Yani açık, kendi kendine yetebilecek bir birikimi olan ve kendi çözümünü üreten bir kültür yarattık.*"

Odak grup görüşmelerine katılan işletmelerin çoğunluğunun Batı sermayeli şirketler (örneğin, Fransız, İtalyan, Hollandalı vb.) olmasından ötürü, Ar-Ge merkezlerinin Batı yönelimli

kültür ve mantaliteden etkilenmiş oldukları görülmektedir. Diğer yanda, Çin sermayeli bir bilişim şirketinin Ar-Ge yöneticisinin şu ifadeleri Doğu kültürünün baskın etkisinde şekillenen iş değerleri ve inovasyon kültürüne güzel bir örnek oluşturmaktadır:*"İnovasyon kültürüne aslında biraz farklı bir açıdan yaklaşmak istiyorum. Bizim şirketimiz Çin sermayeli bir şirket. Doğu kültürü hakim. Core values dediğimiz temel değerlerimiz var. İnovasyon kültürü de buradan yola çıkarak tanımlanıyor.Nedir bu temel değerler? sürekli iyileştirme, bir diğeri "dedication" kendini işine adama, başka bir deyişle sadakat ve takım çalışması.Doğu kültürü hakim olduğu için bireysellik yerine takım çalışması daha önemli. Yaptığımız projelerin hiçbiri tek kişilik proje değil, takım projeleri dolayısıyla projeniz de en zayıf halka kadar sağlam. Bir diğeri şeffaflık, openness diyebileceğimiz açık olma, dürüst olma ve en sonuncusu da tecrübe paylaşımı ya da öğrenilen dersler. Yani yapılan bir proje sonucunda hatalı olanı samimiyetle ekiple paylaşıp burdan ne tür dersler çıkarabiliriz ki bunu tekrar etmeyelim diye, ders alma bir nevi. Çin'de bir fendo felsefesi diye bir felsefe var. Biz de Türk kültürü olarak Doğu ile Batı'nın ortasındayız. Biraz anlıyoruz, biraz anlamıyoruz. Çin'de bir nevi aslında bu şirketlerde ya da kendi toplumları içinde ya da tüm ülke çapında uygulanıyor anladığım kadarıyla.Hani şirketin veya Ar-Ge veya devletin senin için ne yapabilir diye düşünme; sen onlar için ne yapabilirsin diye sor. Onun gibi bir felsefe, zihniyet."*

Ar-Ge merkezlerinin inovasyon kültürünü incelerken dışsal bir değişken olan ulusal kültürün de etkisi gözden kaçırılmamalıdır. Türk kültürüne, Türk iş görme anlayışına özgü birtakım değerler katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Otomotiv sektöründe tedarikçi konumda bulunan büyük bir firmanın Ar-Ge birim yöneticisi bu konuya ilişkin olarak şu ifadeleri kullanmıştır: *"Şirket kültürümüz, yeni çözümlere çok açık bir kültür. Zorunlu olarak bu doğmuş. Çünkü hep imkansızlıklardan yeni bir şey yaratmak gerektiği için üreticiler yeni ne yapabiliriz gibi sorular sorarak çalışanları yönlendirmişler. Biz Ar-Ge ile beraber daha sistematik bir şekilde bunu yapmaya çalışıyoruz. Yani Türk kültürünün de getirdiği hızlı çözüm bulma Avrupa`daki rakiplerimize göre bizi ön plana çıkarıyor."*

Yazındaki tartışmalar ile çalışma bulguları bir araya getirildiğinde, kültürün temel öğelerinin innovasyonu sosyalizasyon (Chatman ve Jehn, 1994; Naranjo-Valencia vd., 2010: 468), değerler, normlar, varsayımlar ve inanışlar (Tesluk vd., 1997) yolu ile etkilediği geliştirilen modelde ortaya konmuştur. Ayrıca, Ar-Ge faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı yönden etkileyen kurumsal eşbiçimlilik mekanizmalarının mevcut olduğu tespit edilmiştir. Bakanlığın Ar-Ge işletmeleri üzerindeki yaptırımları, 5746 sayılı kanun, yasal sınırlamalar, bürokratik karar süreçlerinin uzunluğu zorlayıcı; ödül, teşvik, patent, faydalı model başvuruları gibi endüstrinin kurulu normları üzerinden gerçekleşen normatif ve son olarak öykünmeci eşbiçimlilik türlerinin varlığı odak grup görüşmeleri sırasında belirlenmiştir.

Araştırmanın keşfedici nitelikteki bulguları ve temaları ile Ar-Ge faaliyetlerinin özellikleri ve doğası dikkate alındığında, Ar-Ge belgeli merkezlerin kültürünün büyük ölçüde Batı değerleri etkisinde şekillendiği görülmektedir. Bu durum Türk kültürünü toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu şeklinde açıklayan kültürler arası araştırmacıların (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Pasa vd., 2001) bulguları ile çelişiyor gibi gözükse de son yıllarda Türk kültürünün baskın kültürel değerlerinde de bir değişme olduğu, daha az toplulukçu, hiyerarşi ve belirsizliğe kaçınma eğiliminin daha düşük düzeylerde olduğu tartışılmaktadır (Aycan vd., 2000; Yilmaz vd., 2005). Dolayısıyla, çalışmanın ilgi odağını oluşturan Ar-Ge merkezlerinin kültürlerarası araştırmacıların (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994) işaret etmiş olduğu geleneksel kültür özelliklerini göstermesi beklenmemelidir; çünkü örneklem kapsamındaki işletmelerin çoğu alanlarında son teknolojik gelişmeleri düzenli takip eden, nitelikli işgücüne sahip, farklı ülkelerden firmalar ile geliştirdikleri ortaklık, işbirliği ve ortak girişimler yolu ile farklı

kültürlerle etkileşim içine girmişlerdir. Bu etkileşimler sonucunda Ar-Ge belgeli işletmelerin çalışma kültürü ve iş görme anlayışlarının hem ulusal hem uluslararası kültürün etkisinde şekillendiği ortaya çıkmaktadır.

Geliştirilen modelde inovasyon kültürü, yenilikçilik ve örgüt kültürü arasındaki bir ara kesit olarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışmanın katkısının tam da bu noktada ortaya çıktığından söz edilebilir. Aksay (2011: 91) da inovasyon kültürünü tanımlarken böyle bir ara kesite değinmekte; fakat daha ileri bir kavramsallaştırma yapmamakta; bunu sonraki araştırmacılara bırakmaktadır. Çalışmamızda geliştirilen modelle bu kavramsallaştırma ileri götürülerek sadece örgütsel kültür değişkenleri değil, ayni zamanda yenilikçiliği etkileyen diğer değişkenler ile örgütün faaliyet gösterdiği çevrede rol oynayan diğer faktörler (örneğin, eşbiçimlilik mekanizmaları) birlikte ele alınmıştır. Böylece, çalışmada öne sürülen modelin inovasyon kültürünü destekleyen ve inovasyon kültürünü şekillendirmede muhtemel rol oynayan değişkenler arasındaki etkileşime ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ahmed, P.K. (1998), "Culture and climate for innovation". European Journal of Innovation Management, 1(1): 30-43.

Aksay, K. (2011), Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. ve Kilic, K. (2010), "Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance". Management Decision, 48 (5), 732-755.

Andriopoulos, C. ve Gotsi, M. (2002), "Creativity requires a culture of trust: Lessons from Lunar Design Inc." Design Management Journal, Spring Issue: 57-63.

Arad, S., Hanson, M.A. ve Schneider, R.J. (1997), "A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation". The Journal of Creative Behaviour, 31 (1): 42-58.

Armstrong, M. (2006), A handbook of human resource management practice. 10th Edition. London: Kogan Page.

Asmawi, A. ve Mohan, A.V. (2011), "Unveiling dimensions of organizational culture: An exploratory study in Malaysian R&D organizations", R&D Management, 41 (5): 509-523.

Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Khurshid, A. (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten-country Comparison", Applied Psychology: An International Review, 49 (1): 192 – 220.

Cameron, K.S. ve Quinn R.E. (2005), Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Chatman, J.A. ve Jehn, K.A. (1994), "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?" Academy of Management Journal, 37 (3): 522-53.

Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", Academy of Management Journal, 34 (3): 555-590.

Deshpande, R. ve Webster, F.E. (1989), "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda", Journal of Marketing, 53 (1): 3-15.

Dombrowski, C. Kim, J.Y., Desouza, K.C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh P. ve Jha, S. (2007), "Elements of innovative cultures", Knowledge and Process Management, 14 (3): 190-202.

Dorabjee, S., Lumley, C.E. ve Cartwright, S. (1998), "Culture, innovation and successful

development of new medicines – an exploratory study of the pharmaceutical industry". Leadership and Organization Development Journal, 19 (4): 199-210.

Gandotra, N.K. (2010), "Innovation culture for sustainable competitive advantage", Sri Krishna International Research & Educational Consortium, 1(2): 1-9.

Hoegl, M. ve Gemuenden, H.G. (2001), "Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence". Organization Science, 12 (4): 435-449.

Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. CA: Sage.

http://www.sanayi.gov.tr/Pages.aspx?pageID=543&lng=tr (Erişim Tarihi: 10.12.2013)

Jamrog, J., Vickers, M. ve Bear, D. (2006), "Building and sustaining a culture that supports innovation". Human Resources Planning, 29 (3).

Jaskyte, K. ve Dressler, W.W. (2005), "Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations", Administration in Social Work, 29 (2): 23-41.

Le Bas, C. ve Laužikas, M. (2010), "Determinants of Innovation Culture and Major Impacts on the Innovation Strategy: The Case of the Information Technology Sector in Lithuania", Social Sciences Studies, 4 (8), 125-139.

Lin, H-F. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study". International Journal of Manpower, 28 (3): 315-332.

Lock, E.A. ve Kirkpatrick, S.A. (1995), "Promoting creativity in organizations". Ford, C. M., ve Gioia, D.A. (der.), Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices. London: Sage, pp.115-120.

Martins, E. ve Martins, N. (2002), "An organisational culture model to promote creativity and innovation". Journal of Industrial Psychology, 28 (4): 58-65.

Martins, E.C. ve Terblanche, F. (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", European Journal of Innovation Management, 6: 64-74.

Mumford, M.D., Whetzel, D.L. ve Reiter-Palman, R. (1997). "Thinking creatively at work: organization influences on creative problem solving", The Journal of Creative Behavior, 31(1): 7-17.

Nacinovic, I, Galetic, L. ve Cavlek, N. (2010), "Corporate culture and innovation: Implications for reward systems". International Journal of Social Sciences, 5 (1).

Naranjo-Valencia, J.C., Valle, R.S. ve Jiménez, D.J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation", *European Journal of Innovation Management,* 13 (4): 466 – 480.

Neely, A. ve Hii, J. (1998), Innovation and business performance: A Literature review. The Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge, Working Paper.

Østergaard , C., Timmermans , B. ve Kristinsson, K. (2011), "Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation". Research Policy, 40 (3): 500-509.

Pasa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001), "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", Applied Psychology – An International Review, 50 (4): 559–89.

Patterson, F., Kerrin, M., Gatto-Roissard, G. ve Coan, P. (2009), Everyday innovation: How to enhance innovative working in employees and organisations. Research report, Nesta.

Schwartz, S.H., 1994, Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi, ve G. Yoon (der.), Individualism and collectivism. Theoretical and methodological issues (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schwartz, H. ve Davis, S.M. (1981), "Matching corporate culture and business

strategy", Organizational Dynamics, 10 (1): 30-48.

Tesluk, P.E., Faar, J.L. ve Klein, S.R. (1997), "Influences of organizational culture and climate on individual creativity". The Journal of Creative Behaviour, 31 (1): 21-41.

Tidd, J. ve Bessant, J. (2009), Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change, 4th Edition. England: John Wiley & Sons, Inc.

Tushman, M.L. ve O'Reilly, C.A. III, (1997), *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Valencia, J.C.N., Valle, R.S. ve Jimenez, D.J. (2012), "Innovation or imitation? The Role of organizational culture", Management Decision, 49 (1): 55-72.

Wang, S., Guidice, R. M., Tansky, J. W. ve Wang, Z.-M. (2010), "When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate", Human Resource Management, 49: 767–792.

Yilmaz, C., Alpkan, 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: 1340–52.

BİREYLERİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ALGILAMALARININ ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE ÇATIŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Adnan EROĞLU, Kara Harp Okulu, aeroglu1996@gmail.com
Mustafa Kemal TOPÇU, Ankara Sanayi Odası, tkmustafa@yahoo.com
H. Nejat BASIM, Başkent Üniversitesi, nbasim@gmail.com

ÖZET

Bireylerin yenilikçi davranışın altında yatan bilişsel ve motivasyonel süreçlerde bireysel ve bağlamsal faktörlerin rolünü anlamamıza önemli katkı sağlayan literatürde, sıklıkla yenilikçi davranışın belirleyicilerine ağırlık verilmekte, yenilikçi davranışın çıktılarına ise çok az dikkat gösterilmektedir. Çalışanların yenilikçi inisiyatifler üstlenmesinin örgütsel etkililiğe katkı sağladığı iddia edilirken, bir çalışanın yenilikçi yaklaşım sergilemesi için ödemek zorunda olduğu bedel, başka bir ifade ile yenilikçi davranışın karanlık yönü genellikle göz ardı edilmektedir.

Bu kapsamda çalışmada, çalışanların yenilikçi davranış algılamalarının çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Savunma sanayi sektöründe çalışmakta olan 186 çalışanın katıldığı araştırmada, çalışanların yenilikçi davranış algılamalarının çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Sonuçlar işletme ve yönetim açısından yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi davranış, çalışma arkadaşları ile çatışma, işten ayrılma niyeti

1. GİRİŞ

Rekabet avantajının elde edilmesinde yeniliklerin sürekli takip edilmesi ve bu yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanması, günümüz örgütlerinin sahip olmaya çalıştığı bir yetenek olarak her geçen gün önemini artırmaktadır. Örgütlerin daha fazla yenilikçi olabilmesi için bir seçenek, çalışanların yenilikçi davranış sergileme konusunda cesaretlendirilmesidir. Nitekim yeniliğin temeli fikirler ve fikirleri geliştiren, uygulayan ve üzerinde değişiklikler yapan bireyin kendisidir (Scott ve Bruce, 1994: 580). Dinamik iş ortamında, örgütlerin uzun dönem hayatta kalmaları için çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi gerektiği görüşü birçok araştırmacı tarafından kabul görmektedir (Ancona ve Caldwell, 1987: 1; Janssen vd., 2004: 129; Oldham ve Cummings, 1996: 607; Scott ve Bruce, 1994: 580; Shih ve Susanto, 2011: 111; Yuan ve Woodman, 2010: 323; Montani vd., 2012: 46).

Yeni durumlara, beklenmedik koşullara uyum sağlamak ve adaptif bir performans sergileyebilmek için gönüllü yenilikçi uygulamalara her zaman ihtiyaç vardır. Yenilikçi davranışın altında yatan bilişsel ve motivasyonel süreçlerde bireysel ve bağlamsal faktörlerin rolünü anlamamıza önemli katkı sağlayan literatürde, sıklıkla yenilikçi davranışın belirleyicilerine ağırlık verildiğini, yenilikçi davranışın çıktılarına ise çok az dikkat gösterildiğine vurgu yapılmaktadır (Janssen vd., 2004: 129). Yenilikçi inisiyatifler üstlenmenin örgütsel etkililiğe katkı sağladığı büyük ölçüde iddia edilirken (Ancona ve Caldwell, 1987: 1; Oldham ve Cummings, 1996: 607; Van de Ven, 1986: 590; Woodman vd., 1993: 293), bir çalışanın yenilikçi yaklaşım sergilemesi için ödemek zorunda olduğu bedel, başka bir ifade ile yenilikçi davranışın negatif yönü (Janssen, 2003: 347; Janssen vd., 2004: 130; Shih ve Susanto, 2011: 111) genellikle göz ardı edilmektedir.

Bu kapsamda çalışmada, yenilikçi davranışın karanlık yönünü araştırmak maksadıyla bireylerin yenilikçi davranış algılamalarının çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ankara'da Savunma Sanayinde faaliyet gösteren çalışanlara anket uygulamak suretiyle çalışanların algıları ölçülmüş, değişkenler

arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler ortaya konarak, sonuçlar işletme ve yönetim açısından yorumlanmıştır.

2. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

Bireyin yenilikçi davranışı; çalışanların çok çaba gerektiren ve stresli olaylara dayanırken sergilemeleri beklenen etkili başarma gayreti (Janssen, 2000: 288); iş yerinde yeni ve pratik fikirlerin maksatlı oluşumu ve uygulamaya konması (Montani vd., 2012: 43); çalışanların yenilikçi esinlenmesi ve yeni ürünler, yeni teknikler ile yeni üretim süreçlerini uygulamaya koyması ile başlayan baştan sona davranışsal bir süreç (Yu vd., 2013: 146) olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi davranışa örnek olarak; çalışanlar tarafından örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yolları önerme, yeni teknolojileri keşfetme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni kaynakları araştırma ifade edilebilir (Yuan ve Woodman, 2010: 324).

Örgütlerin çevresi çok değişken bir yapıdadır. Bazen örgütler tarafından uygulanan rutinler hızlı değişime cevap veremeyebilir. Bu yüzden çalışanların yeni yaklaşımlar, metotlar veya prosedürler geliştirmesi, desteklemesi ve uygulaması gerekebilir (Shih ve Susanto, 2011: 113). Çalışanları yenilikçi davranmaya iten nedenler arasında; örgütlerde meydana gelen değişimlerin çalışanlara olan yansımaları (Ör. Küçülme stratejisi uygulayan şirketlerde, çalışanlar işlerini kaybetmemek ve örgüt içerisindeki pozisyonlarını sağlamlaştırmak arzusundadırlar), örgüt içinde daha fazla bağımsızlık elde etme ve örgütsel ödüllere ulaşabilme ile değişime uyum sağlamak için örgüt içindeki kronikleşmiş sorunlara çözümler üretme sayılabilir (Basım vd., 2008: 123).

Yenilikçi davranış sergilemek; talep-yetenek uyumu, performans gelişimi, iş tatmini, stres seviyelerini azaltma, daha iyi kişiler arası ilişkiler, refah seviyesi ve kişisel gelişim gibi faydalar sağlayabilmektedir (Janssen vd., 2004: 130). Ancak yenilikçi davranışın sadece pozitif yönlerini vurgulamak, yanıltıcı sonuçlara yönlendirerek yenilikçi davranışın karanlık yönünün ihmali sonucunu doğurabilir (Shih ve Susanto, 2011: 113). Yenilikçi çalışanlar yeni fikirlerin sonuçları hakkında sınırlı bilgiye sahiptirler. Yenilik onların örgüt içindeki statülerini ve ödüllerini risk altında bırakabilir (Kanter, 1988: 170; Janssen vd., 2004: 130). Bir çalışanın değişime dönük yenilikçi fikirleri, yerleşik iş ilişkileri, grup normları veya iş arkadaşlarının bir başkası hakkındaki beklentilerini zorlayıcı olabilir. Bu manada yenilikçi değişim, yeni durumlara uyum sağlamak için yeni görev tanımlarının, yeni iş ilişkilerinin ve yeni grup normlarının oluşturulması anlamına gelmektedir (Jones, 2001: 398).

İnsanların sahip olduğu alışkanlıkları ve aşina oldukları uygulamalara dönük öncelikleri kırmak güçtür, çünkü insanlar benliğinde mevcut özgün davranışlarına dönmeye meyilli ve değişimi önlemeye eğilimlidirler (Jones, 2001: 398; Janssen, 2003: 349). Çalışanların yenilikçi düşünceleri, var olan koşullar ile uyum içindeki çalışanlar için güvensizlik, belirsizlik ve stres getirebileceği (Shih ve Susanto, 2011: 112; Janssen, 2003: 349; Janssen vd., 2004: 130) için çalışma arkadaşları ile arasında çatışma yaratabilmektedir (Shih ve Susanto, 2011: 112; Janssen, 2003: 347). Nitekim Janssen (2003), yenilikçi çalışanların değişimi önlemek isteyen ve değişime direnç gösteren çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama riski olabildiğini ortaya koymuştur (Janssen, 2003: 347).

3. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE ÇATIŞMA

Wall ve Callister (1995) çatışmayı, taraflardan birinin çıkarlarına diğer tarafın karşı çıkması veya olumsuz etkilemesi olarak algılaması süreci şeklinde tanımlamaktadır (Wall ve Callister, 1995: 517). Bu tanımdan hareketle çatışmanın, çalışanların çıkarlarının bir grup, şirket veya topluluk içindeki diğer çalışanların çıkarları ile örtüşmemesi durumunda ortaya çıkabileceği söylenebilir (Shih ve Susanto, 2011: 114).

Yeni fikirlerin diğer çalışanlara negatif sinyaller göndermesi (Ör. Yenilikçi fikirlerin diğer çalışanları belirsizlik ve güvensizlik ikilemi ile yüz yüze bırakması), bir çalışanın çalışma arkadaşı tarafından engellenmesi veya kızdırılması, yenilikçi uygulamaların iş ilişkilerine, grup normlarına ve iş arkadaşlarının bir başkası hakkındaki beklentilerine meydan okuması yenilikçi çalışanlar ve çalışma arkadaşları arasında çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir (Jones, 2001: 398; Janssen, 2003: 349). "

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

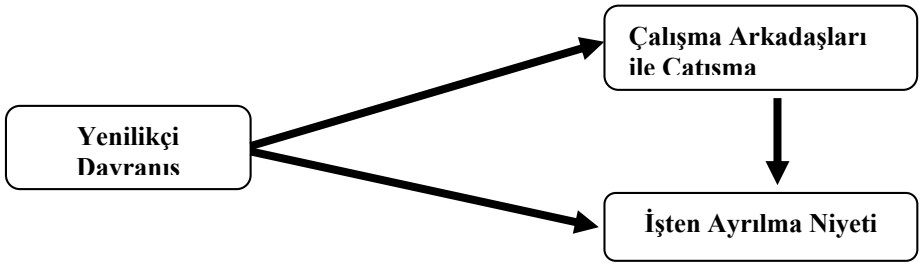
İşten ayrılma niyeti (Turnover intention), örgütten ayrılmak için bilinçli ve önceden düşünülmüş kastı ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Araştırmacılar işten ayrılma niyetini, yakın gelecekte belli bir zamanda örgütten sürekli olarak ayrılma konusundaki bireylerin şahsi tahmini olasılığı olarak tanımlamaktadır (Vandenberg ve Nelson, 1999: 1315). Bu tanımlar ışığında işten ayrılma niyetini, çalışanın mevcut örgütten gelecekte ayrılmaya ilişkin bilinçli karar verme isteği olarak tanımlamak mümkündür.

Yenilikçi davranan çalışanlar daha çok performans sergileyebileceğinden (Janssen vd., 2004: 132), diğer örgütlerde iş bulma konusunda daha fazla fırsata sahip olabilirler (Shih ve Susanto, 2011: 112). Nitekim araştırmacılar, yüksek performanslı çalışanların örgüt dışında daha çok iş arayabileceğini, bununda söz konusu çalışanların işten ayrılacağına dair büyük bir olasılık yarattığı hususunu tartışmaktadır (Martin vd., 1981: 116; Shih ve Susanto, 2011: 112).

Yukarıda anlatılanlar ışığında "Değişime Direnç" paradigması dâhilinde, çalışma arkadaşlarının, değişimin etrafındaki stres, belirsizlik ve güvensizlikten kaçınma arzuları, alışkanlıkları ve aşina oldukları uygulama öncelikleri, bilişsel uyumsuzluğu azaltma istekleri ve mevcut nazariye ile uygulamalara bağlılıkları yüzünden değişime dönük yenilikçi fikirleri engelleyici tutum içerisinde olabilecekleri söylenebilir (Janssen, 2003: 349). Söz konusu değişime direnç, değişim için fikirler ileri süren yenilikçi çalışanın bu değişimi önleyen çalışma arkadaşları tarafından engellenmesi veya öfkelendirilmesi suretiyle kişiler arası çatışma olarak anlaşılabilmektedir.

Çalışma arkadaşları ile çatışma yaşanmasının yanı sıra, yenilikçi davranışın işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Shih ve Susanto, 2011: 122). Yüksek performansa sahip çalışanların örgüt dışında daha üst seviye teklifler alabileceğinden hareketle, yenilikçi davrananların daha yüksek performansa sahip olduğu (Janssen vd., 2004: 132), bu nedenle yakın gelecekte örgütten ayrılmaya daha fazla eğilimli olabilecekleri söylenebilir (Shih ve Susanto, 2011: 112). Bu kapsamda yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmada, yukarıda anlatılan kuramsal gerçekliği sınamak üzere aşağıda belirtilen üç hipotez test edilecektir:

• **Hipotez 1 (H1):** Bireysel yenilikçi davranış algılamaları ve çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

• **Hipotez 2 (H2):** Bireysel yenilikçi davranış algılamaları ve işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki bulunmaktadır.

• **Hipotez 3 (H3):** Bireylerin çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri ve işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

• **Hipotez 4 (H4):** Bireysel yenilikçi davranış algılamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma arkadaşları ile çatışmanın aracılık rolü bulunmaktadır.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Örneklem:

Araştırmanın ana kütlesini, Ankara genelinde Savunma sanayinde çalışmakta olan katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, bu çalışanlar arasından basit tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen bireyler oluşturmaktadır.

Örneklemde 186 çalışan ankete iştirak etmiştir. Katılımcıların tamamı kamuda çalışmaktadır. Ankete katılan çalışanların yaşlarının ortalaması 32,35 (ss=6,69) ve mevcut işletmede çalışma sürelerinin ortalaması 7,70 yıl (ss=5,92)dir. Diğer demografik değişkenler Tablo 1'de yer almaktadır. Çalışanlar ağırlıklı olarak erkek, lisans eğitim seviyesine sahip işgören profili sergilemektedir.

Tablo 8 Betimleyici İstatistik

Faktör		Frekans	Yüzde	Faktör		Frekans	Yüzde
Statü	İşgören	125	67,3	Eğitim Durumu	Önlisans veya daha az	5	2,7
	Alt Kademe Yönetici	23	12,4		Lisans	125	67,3
	Orta Kademe Yönetici	28	15,0		Y.Lisans	53	28,3
	Üst Kademe Yönetici	10	5,3		Doktora	3	1,8
Cinsiyet	Erkek	101	54		Ortalama	S.S.	
	Kadın	85	46	Yaş	32,35	6,69	
				Tecrübe	7,70	5,92	

5.2. Veri Toplama Araçları:

5.2.1. Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeği: Katılımcıların yenilikçi davranış düzeyleri, Janssen (2003) tarafından geliştirilen ve dokuz faktörden oluşan "Bireysel Yenilikçi Davranış" ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ile ölçümlenmiştir. Janssen (2003) tarafından yapılan çalışmada yenilikçi davranışlar; fikir üretme (üç faktör), fikir geliştirme (üç faktör) ve fikir gerçekleştirme (üç faktör) şeklindedir. Dokuz sorudan oluşan ölçekte sorular, "Zor durumlar için yeni fikirler üretirim (fikir üretme)", "Yenilikçi fikirlere uygulamaya dönük destek sağlarım (fikir geliştirme)", "Yenilikçi fikirleri kullanılabilir ürünlere dönüştürürüm (fikir gerçekleştirme)" şeklindedir. Ölçekte cevaplar 7'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik değeri .97 olarak hesaplanmıştır.

5.2.2. Çalışma Arkadaşları ile Çatışma Ölçeği: Katılımcıların çalışma arkadaşları ile yaşadığı çatışma düzeyleri, Janssen (2003)in dört sorudan oluşan ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ile ölçümlenmiştir. Anılan ölçeğe ait dört soru; "Sen ve çalışma arkadaşların iş yeri ile ilgili hususlarda anlaşmazlık yaşar mısın?", "Sen ve çalışma arkadaşların iş yeri meselelerinde farklı düşünceye mi sahipsin?", "Sen ve çalışma arkadaşların arasındaki kişisel ilişkilerde gerilimler yaşar mısın?" ve "Sen ve çalışma arkadaşların işinle alakalı konularda farklı bakış açılarına sahip misin?" şeklindedir. Ölçekte cevaplar 7'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik değeri .86 olarak hesaplanmıştır.

5.2.3. İşten Ayrılma Niyeti: İşten ayrılma niyetini ölçmek üzere, Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından oluşturulan, beş soruluk "Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tarzında (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) hazırlanmış ve 2 soru (1 ve 3'üncü sorular) ters kodlanmıştır. Ölçekteki sorular, "Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim", "Önümüzdeki yıllarda başka bir işyerinde çalışmayı düşünüyorum", "Önümüzdeki 5 yıl içinde bu işyerinden ayrılmayı istemiyorum", "Diğer işyerlerinde iş bulma olanağım olup-olmadığına bakıyorum", "Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum" şeklindedir. Polat ve Meydan (2010) tarafından kullanılan ölçekte, Cronbach Alfa güvenirlik değeri .91 olarak tespit edilmiştir.

5.3. Ölçeklerin Geçerliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ölçeklerin birincil düzey yapıları test edilmiştir. Tablo 2'de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ölçeklerin test edilen yapıları doğrulanmıştır.

Tablo 9 Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$/df	RMR	GFI	RMSEA	CFI
Bireysel Yenilikçi Davranış	41,501	24	1,729	,069	,925	,081	,974
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	0,008	1	0,008	,002	1,000	,000	1,000
İşten Ayrılma Niyeti	6,222	5	1,244	,042	,978	,047	,994

Not: RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; GFI= Goodness of Fit Index, CFI= Comparative Fit Index; RMR= Root Mean Square Residual. ($p < .001$).

6. Bulgular

Ölçeklerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyonlara Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 10 Değişkenlere Ait Güvenirlik Değerleri ve Korelasyonlar

Faktör	Ort.	SS	C.A.	1	2	3
Bireysel Yenilikçi Davranış	4,96	1,10	.926	1		
Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	3,43	,92	.832	.116	1	
İşten Ayrılma Niyeti	2,63	1,06	.830	-.093	.39	1

Ort.= Ortalama, SS= Standart Sapma, C.A.= Cronbach alfa güvenirlik katsayısı. * p< .01 (Tek yönlü).

Elde edilen bulgular, bireysel yenilikçi davranış algılamalarının, çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri ($r=0.116$, $p>.01$) ve işten ayrılma eğilimleri ($r=-0.09$, $p>.01$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Değişkenler arasında herhangi bir ilişki olmadığı korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmakla birlikte yol analizi yöntemi ile bu sonuç doğrulanmıştır. Bu amaçla, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görmek üzere yapısal eşitlik modelleri kurgulanmış ve AMOS 16.0 paket programı yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 11 Yapısal Eşitlik Modelleri

	Ölçme Modeli	$\Delta\chi^2$/df	RMR	RMSEA	GFI
1	Bireysel Yenilikçi Davranış-> Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	1,321	,087	,054	,908
2	Bireysel Yenilikçi Davranış -> İşten Ayrılma Niyeti	1,437	,126	,062	,886

Bireysel yenilikçi davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimin araştırılması maksadıyla oluşturulan ölçme modelinin iyi uyum sergilemediği bulgulanmıştır ($\Delta\chi^2$/df=1,437 ve RMR=0,126). Öte yandan bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma üzerindeki etkisini ölçmek için kurgulanan model iyi uyum sergilemiştir ($\Delta\chi^2$/df=1,321 ve

RMSEA=0,087). Ölçme modellerinin uyum indeks değerleri Tablo 4'te yer almaktadır. Bu yapısal model kullanılarak yol analizi yapılmış ve sonucunda bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışmayı anlamlı bir şekilde yordamadığı (β=0,163, s.h.=,164, p>0,01) görülmüştür. Yol analiz katsayısı Tablo 5'te gösterildiği şekilde bulgulanmıştır.

Tablo 12 Yol Analizi Katsayıları

	Yapısal Model	β	S.E.	p
1	Bireysel Yenilikçi Davranış-> Çalışma Arkadaşları ile Çatışma	0,163	0,164	0,320

β= Yol Katsayısı, S.E.=Standart Hata.

7. Sonuç

Örgütsel etkililiği sürdürmek ve geliştirmek için bireylerin yenilikçi davranışlar sergilemesine her zaman ihtiyaç olmasına rağmen (Ancona ve Caldwell, 1987: 1; Janssen vd., 2004: 129; Oldham ve Cummings, 1996: 607; Scott ve Bruce, 1994: 580; Shih ve Susanto, 2011: 111; Yuan ve Woodman, 2010: 323; Montani vd., 2012: 46), alışılmış uygulamaların (pratiklerin) dışında yenilikçi yaklaşımlar sergileyen çalışanlar, çalıştıkları örgütün etkili performansı için bir bedel ödemek zorunda kalabileceklerdir (Janssen, 2003: 357). Bu çalışma, yenilikçi davranış-çatışma-işten ayrılma niyeti modelini önermek ve test etmek suretiyle söz konusu maliyeti (bedeli) araştırmak için bir başlangıç mahiyetindedir.

Mintzberg (1979)'e göre kamu sektöründe yer alan örgütler profesyonel bürokratik bir yapı içerisinde fonksiyonlarını sürdürürler. Böyle bir bürokratik bağlamda, yenilikçiliğin görece tipik olmayan doğası nedeniyle çalışanların yenilikçi yaklaşımlar sergilemesi çatışmayı tetikleyebilir. Bu nedenledir ki yenilikçi davranışın karanlık yönünü ortaya çıkarmak maksadıyla araştırmanın örneklemi olarak; yenilikçi inisiyatiflerin örgüt performansını artırmak için (Ancona ve Caldwell, 1987: 1; Oldham ve Cummings, 1996: 607; Turunç vd., 2013: 603) özellikle teşvik edildiği özel sektörden ziyade sergilediği performansa bakılmaksızın her durumda ücretlerin ödenebildiği, işgücü devrinin çok düşük düzeylerde olduğu ve özellikle "bir fikrim var" diyene "eski köye yeni adet getirme" şeklinde yaklaşımların sergilenebildiği kamu sektörü seçilmiştir.

Örgüt normları paralelinde hareket eden çalışanlar, yeni görev tanımları, yeni iş ilişkileri ve yeni grup normları anlamına gelen yenilikçi yaklaşımlara (Jones, 2001), beraberinde güvensizlik, belirsizlik ve stres getirebileceğinden ötürü direnç göstermeye eğilimli olurlar (Argyris, 1957; Jones, 2001; Lewin, 1951; Likert, 1967). Ayrıca çalışma arkadaşlarının, "Değişime Direnç (Lewin, 1951)" literatürü temelinde, yenilikçi yaklaşımların yaratacağı değişimin etrafındaki stres ve güvensizlikten kaçınma arzuları, alışkanlıkları ve aşina oldukları uygulama öncelikleri, bilişsel uyumsuzluğu azaltma istekleri ve mevcut nazariye ile uygulamalara bağlılıkları yüzünden değişime dönük yenilikçi fikirleri engelleyici tutum içerisinde olabilecekleri söylenebilir (Janssen, 2003: 349). Bu kuramsal gerçekliğin aksine, savunma sanayinde çalışanların katıldığı araştırmanın bulguları, bireylerin yenilikçi davranış algılamaları ile çalışma arkadaşları ile çatışma düzeyleri ve işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığına işaret etmektedir.

Bu bulgu, Janssen (2003: 354)ın 76 ortaokul öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmadaki, bireylerin yenilikçi davranışları ve çalışma arkadaşları ile çatışma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu ve Shih ve Susanto (2011: 111)nun üretim ve pazarlama sektöründe çalışan 135 yönetici ile işgören üzerinde yaptığı araştırmadaki, bireylerin yenilikçi davranışları ile çalışma arkadaşlarıyla çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu ile örtüşmemektedir.

Bu sonucun, yüksek teknolojinin kullanıldığı, uzman personel istihdamı gerektiren, rekabet avantajının sürdürülebilmesi için çalışanların yenilikçi inisiyatifler sergilemesinin

beklendiği Savunma Sanayi kuruluşlarının (Şeşen, 2010: 171), sektörde etkili olabilmek için büyük ölçüde yenilikçi, risk alabilen ve proje gruplarında başarılı olabilecek çalışanları istihdam ettiğinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ancak araştırma sonucunun yapısal ve örgütsel bağlamda nedenleri olabileceği düşüncesinden hareketle, araştırmacılar tarafından ikinci bir çalışma başlatılmıştır. Bu çalışmada; örgütün çeşitli departmanlarında görevli beş yöneticiye açık uçlu "Örgütte uzun dönemli (veya önümüzdeki 2-3 sene) kalmayı düşünüyor musunuz? Kalmanızı teşvik eden sebepler neler olabilir?", "İşe gelirken iyi duygular besliyor musunuz? İşyerinde mutlu musunuz?", "Amirlerin yetki alanını (veya yaptırım gücünü) nedenli etkili görüyorsunuz?", "Çalıştığınız kurumda işler/projeler nasıl sürdürülmektedir?", "Çalışma arkadaşları ile çatışma yaşar mısınız? Hangi nedenlerden ötürü çatışırsınız?", "Sizce çalışma arkadaşları ile yaşanan çatışmanın derecesi optimal olabilir mi? Bu yenilikçiliği yaşatır mı? Başka nedenleri ya da sonuçları olabilir mi?", "Sizce aynı durumun başka bir kamu kurumunda yaşanma olasılığı var mıdır?" şeklinde yedi soru yöneltilmiştir. Söz konusu çalışmadan elde edilecek veriler ışığında birinci çalışmada elde edilen bulgular işletme ve yönetim açısından tartışılacaktır.

Mevcut çalışmada elde edilen bulgular yorumlanırken, uygulama düzeyinde bazı kısıtları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Öncelikle, araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. İkinci olarak; araştırmada kullanılan ölçekler bireylerin algılamalarını değerlendirmektedir. Bu nedenle ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisi gibi kısıtların bulguların yorumlanmasında dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Üçüncü kısıt ise örneklemin kendisi ile ilgilidir. Çalışmanın örneklemi, Savunma Sanayi sektöründe Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu örgütünü kapsadığı için genelleme yapılırken dikkat edilmesi gerekmektedir. Nitekim örneklemin genişletilmesi ve özel sektörü de kapsayacak şekilde farklılaştırılması halinde daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

Ancona, D., ve Caldwell, D. (1987). Management issues facing new product teams in high technology companies, in D. Lewin, D. Lipsky, & D. Sokel (Eds.), Advances in industrial and labor relations (Vol. 4, pp. 191-221). Greenwich, CT:JAI.

Argyris, C. (1957). Personality and organization. New York: Harper & Row.

Basım, H.N., Korkmazyürek, H., Tokat, A.O. (2008). "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçi ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 121-130.

De Jong, J.P.J. (2007), "Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior (Dissertation)", Faculty of Economics and Business.

De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010), "Measuring Innovative Work Behaviour", Creativity and Innovation Management, 19 (1), pp 23-36.

Janssen, Onne (2000). "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 287-302.

Janssen, Onne (2003). "Innovative Behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 347-364.

Janssen, O., E. Van De Vliert, M. West (2004). "The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction", Journal of Organizational Behavior, 25, 129-145.

Jones, G.R, (2001). Organizational theory: Text and cases. New York: Addison-Wesley.

Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings [Eds.). Research in organizational behavior (Vol. 10, pp. 169-211). Greenwich. CT: JAI Press.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper and Row.

Li, Cheng-Hsien ve Jing-Jyi, Wu (2011). "The Structural Relationships Between Optimism and Innovative Behavior: Understanding Potential Antecedents and Mediating Effects", Creativity Research Journal, 23(2), 119-128.

Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg. H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Montani, F., Odoardi, C. ve Battistelli, A. (2012), "Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support", Bolletino Di Psicologia Applicata, 264, pp 43-57.

Oldham, C.R ve A. Cummings (1996). "Employee creativity: Personal and contextual factors at work", Academy of Management Journal, 39, 607-634.

Scott, S. G. ve R.A. Bruce (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", Academy of Management Journal, 37, 580-607.

Shih, Hsi-An ve Ely Susanto (2011). "Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness", International Journal of Conflict Management, Vol. 22 No. 2, pp. 111-130.

Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tak, Bilçin ve B. Aydem Çiftçioğlu (2008). "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 63 (4), Ekim-Aralık, ss. 156-178.

Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings", Personnel Psychology, Vol. 46 No. 2, pp. 259-93.

Turunç, Ö., Türköz, T., Akkoç, İ. ve Çalışkan, A. (2013). "How do innovative and entrepreneurial behaviours affect the job performance?: The moderating role of person-organisation fit", Internatinal. Journal Business Innovation and Research, 7, 5, pp. 590-618.

Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. Management Science, 32, 590-607.

Vandenberg, R.J. and Nelson, J.B. (1999), "Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover intention", Human Relations, Vol. 52 No. 10, pp. 1313-36.

Woodman, R.W., J.E. Sawyer ve R.W. Griffm, (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18, 293-321.

Yu, C., Yu T.F. ve Yu, C.C. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects, Social Behavior and Personality, 41(1), 143-156.

Yuan, F. ve R. W. Woodman (2010). "Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations", Academy of Management Journal, 53, 2, 323-342.

34. OTURUM

Stratejik Yönetim Araştırmaları

Stratejik Yönetim Alanında Eğitsel Materyal Geliştirme: Bir Yol Hikâyesi
Ozan AĞLARGÖZ, Deniz TAŞCI, Mehmet Erdem GÖSTERİŞLİ

Kelebek Ömürlü Projeler: Proje İptal Nedenlerine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması
Aslıhan Güzin SELÇUK, Burcu DAĞ, Aykut BERBER

Stratejik Yönetim Araştırmalarında Hangi Yöntem(ler) Uygulanıyor? Lisansüstü Tezler Üzerine Bir Araştırma
Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Erdal AKDEVE, Kemal KARAYORMUK

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA EĞİTSEL MATERYAL GELİŞTİRME: BİR YOL HİKÂYESİ

Ozan AĞLARGÖZ, Anadolu Üniversitesi, ozanaglargoz@anadolu.edu.tr
Deniz TAŞCI, Anadolu Üniversitesi, dtasci@anadolu.edu.tr
Mehmet Erdem GÖSTERİŞLİ, Anadolu Üniversitesi, megosterisli@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı stratejik yönetim alanında geliştirilen bir dizi eğitsel materyalin geliştirilme sürecini paylaşmaktır. Çalışmanın temel hareket noktası öğrencilerin öğrenme tarzları ve eğitim amacıyla kullanılan materyaller arasında uyum sağlandığı hallerde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha etkili olacağı yönündeki beklentilerdir. Çalışma kapsamında geliştirilen eğitsel videoların eğitim ve öğrenme tarzları arasında uyum sağlama potansiyeli olduğu düşünülmekte ve bu açıdan sürecin ilgili kavramsal çerçeveye desteklenerek adım adım betimlenmesi önemli bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, yönetim ve organizasyon eğitimi, eğitsel materyal geliştirme, eğitsel video.

1. GİRİŞ

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri eğitiminin içeriğini olduğu kadar eğitim amacıyla tercih edilen yöntemleri de etkilemekte ve çeşitlendirmektedir (Alavi ve Gallupe, 2003). Gerek örgün gerekse de açık ve uzaktan eğitim alanında yaşanan yöntemsel değişimin yansımalarının stratejik yönetim alanında da görülmesi kaçınılmazdır. Bu çalışma kapsamında Anadolu Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim sisteminde sunulan Stratejik Yönetim-I ve Stratejik Yönetim-II derslerinin içeriğinin öğrencilere daha etkili biçimde sunulmasında önemli bir yer teşkil eden eğitsel videoların geliştirilme süreci ve bu sürecin sonuçları, alana ilişkin kavramsal altyapıyla desteklenerek paylaşılmaktadır.

2. ÇALIŞMANIN SORUNSALI ve AMACI

Gioia ve Brass (1986) etkili öğrenme ortamının ancak eğitimcilerin öğretme tarzlarıyla öğrencilerin öğrenme tarzları arasında uyum sağlandığında oluşabildiğini belirtmektedir (Prosepio ve Gioia, 2007: 71). Çağdaş yönetim eğitimi hem 1970'li hem de 2000'li yıllarda analiz ve sentez unsurlarını eşzamanlı olarak öğrencilere sunma konusundaki eksikliği nedeniyle eleştirilere hedef olmuştur (Mintzberg, 1976; Mintzberg, 2004). Bu eleştirilerin etkisiyle yönetim ve organizasyon konularında eğitim verilen birçok yükseköğretim kurumunda stratejik yönetim dersi alana ilişkin çeşitli fonksiyonların bir arada ele alındığı birleştirici bir ders olarak eğitim programlarında yer almaktadır. Bu konumundan hareketle stratejik yönetim ders(ler)ine *kilit taşı* benzetmesi yapılmakta; dersin örgüt çevresi ve örgüte ilişkin daha önceki dönemlerde edinilen bilgi birikimi üzerine yapılandırılarak, öğrencilerde örgüt olgusuna ilişkin bütünleşik bir yaklaşımın yaratılması hedeflendiği belirtilmektedir. Stratejik yönetim dersi hem örgüt içi karmaşıklıkları hem de çevresel belirsizlikleri anlamayı, yorumlamayı ve uygun eylem planlarını geliştirmeyi konu edinen bir ders olarak tasarlanmakta, bu yönüyle analiz ve sentez unsurlarını eş zamanlı olarak içinde barındırması beklenmektedir (Maranville, 2011: 782-783).

Anadolu Üniversitesi'nde yaşanan Bologna Süreci'ne uyum çabaları 2012 yılında açık ve uzaktan eğitim programlarını da içine alacak şekilde ivmelenmiştir. Bu dönüşüm kapsamında açık ve uzaktan eğitim yoluyla eğitim veren fakültelerin (Açıköğretim, İşletme ve İktisat) eğitim programları güncellenerek, dönemlik kredili sistemle faaliyet gösteren programlara dönüştürülmüştür. Bu dönüşüm kapsamında stratejik yönetim konusunun Stratejik Yönetim-I (Tokgöz vd., 2012), Stratejik Yönetim-II (Mirze vd., 2012) ve Stratejik Yönetim (Akdemir vd.,

2012) şeklinde üç başlık altında kaleme alınan eserler ve aynı adlı dersler aracılığıyla eğitim programlarında yer alması öngörülmüştür. Bu durum derslerin temel eğitsel materyali olan kitapların yanı sıra eğitsel videoların üretilmesi, kitapların etkileşimli sürümlerinin geliştirilmesi ve ders konularına ilişkin *Açık Sınıf* olarak adlandırılan televizyon (TV) programları gibi eğitsel destek materyallerinin hazırlanmasını gerekli kılmıştır. Bu gerekliliğin bir yansıması olarak bu çalışmanın yazarları Stratejik Yönetim – I ve Stratejik Yönetim – II derslerine ilişkin eğitsel videoların hazırlanması konusunda görevlendirilmiş ve bu görevlendirme ilerleyen bölümlerde değinilen sürecin başlangıç noktasını oluşturmuştur.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öğrenme yaklaşımlarında yaşanan sözelden görsele görselden de sanala doğru olan gidişin yönetim ve organizasyon eğitimini de etkilemesi kaçınılmazdır (Proserpio ve Gioia, 2007: 70). Videoların eğitsel amaçlarla yönetim ve organizasyon konularını açıklarken kullanımı yeni bir olgu değildir. Sinema filmleri, sinema filmlerinden alıntılanan bazı bölümler ve animasyonlar yönetim eğitiminde videoların kullanımına verilen yaygın örneklerdir (Champoux, 1999; Champoux, 2001). Schultz ve Quinn videolar aracılığıyla öğrenmenin çok yönlü bir öğrenme ortamı sunması, kavramların uygulamada gözlemlenmesini olanaklı kılması ve öğrencilerin anlama kapasitesini geliştirmesi açısından önemsenmesi gerektiğini düşünmekte, eğitsel videoların yönetim ve organizasyon alanında çalışan eğitimciler tarafından etkili bir araç olarak değerlendirildiğini belirtmekte ve bu durumun gelişen internet altyapısıyla doğru orantılı bir eğilim izleyeceğini öne sürmektedirler (2013: 234-236).

Eğitsel video kullanımı açısından en çok örneklenen uygulamanın sinema filmlerinin bütünü aracılığıyla belirli yönetim ve organizasyon konularının vurgulanması olduğu belirtilebilir. Örneğin liderlik ve güç konusunda Harry Potter ve Ateş Kadehi (Rosser, 2007); Aslan Kral (Comer, 2001) ve Yaratık (Harrington ve Griffin, 1989), motivasyon konusunda Yedi Silahşorlar veya iş yerinde cinsel taciz konusunda Taciz filmi (Comer ve Cooper, 1994) eğitsel materyal olarak kullanılmaktadır. Sinema filminin bütüncül olarak değil de seçilmiş belli bölümlerinin eğitsel amaçla kullanımı literatürde yer alan bir başka eğitsel amaçlı kullanım örneğidir. Bu kapsamda öğrencilerin kendilerinin sinema filmlerinden çeşitli bölümleri seçerek yönetim ve organizasyon kavramlarıyla ilişkilendirilmelerinin istendiği uygulamalara (Tyler, vd., 2009) rastlanabilmektedir.

Bazı filmler belli konularda eğitsel amaçlı olarak oldukça yoğun bir şekilde kullanılmakta ve bir bakıma o konuya ilişkin eğitsel *kült* olarak nitelendirilmektedir. Örneğin Modern Zamanlar'ın bilimsel yönetim yaklaşımının anlatımında kullanılması veya 12 Öfkeli Adam'ın grup dinamiklerini açıklarken kullanımı bu durumun oldukça yaygın örnekleri arasında sayılmaktadır. Bu durumu eleştiren Waller vd., (2013: 451) çeşitli filmlerden iki dakikayı geçmeyen kısa videoları öğrencilerine hızlı bir şekilde izleterek onlara grup dinamikleri hakkında yorum yapmalarını istemekte ve bu uygulamanın öğrencilerin algılama becerilerini daha etkili bir şekilde geliştirdiğini savunmaktadırlar.

Şimdiye kadar değinilen video kullanımlarında sinema filmleri genellikle ders kitabı ve diğer eğitsel materyalleri desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Smith (2009) ise sinema filmlerini örgütsel davranış dersine ilişkin birincil eğitsel materyal olarak kullanmış ve sonuçların, sadece ders kitabı aracılığıyla yürütülen eğitim veya videolarla desteklenmiş eğitim yöntemleriyle kıyaslandığında, öğrenci başarısı açısından olumlu yönde gelişme gösterdiğini belirtmiştir. Bu bulgu genelde eğitsel videolar özelde ise sinema filmlerinin eğitsel amaçlı kullanımının yoğun, dramatik ve dinamik yapıları aracılığıyla gerçek yaşamdaki düzensizlikleri

basitleştirilmiş ve bölümlendirilmiş ders kitaplarına göre daha güçlü bir şekilde aktarma potansiyeline sahip olduğu savını destekler niteliktedir (Huczynski ve Buchanan, 2004).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler öğrenciler ve eğitimciler arasındaki etkileşimi ve işbirliğini olanaklı kılmaktadır (Beldarrain, 2006: 140). Videoların eğitsel amaçla kullanımda son gelişmeler videolardan öğrenmek yerine videolarla öğrenmeyi öne çıkartmaktadır. Gelişen yazılım teknolojileri ve donanım erişiminin kolaylaşması ile öğrencilerin kendi çektikleri videolar aracılığıyla yönetsel kavramları betimleyerek öğrenmelerini hedefleyen yöntemlerin gelişme aşamasında olduğu belirtilmektedir (Schultz ve Quinn, 2013: 238). Ayrıca eğitsel videolar eğitim programlarında giderek daha sıklıkla karşılaşacağımız (Zantow vd., 2005: 451) işletme simülasyonları aracılığıyla yürütülen derslerde öğrencilerin yönetim ve organizasyon konularına ilişkin bilgilerini tazelemek amacıyla da kullanılabilecektir.

Yönetim ve organizasyon alanında yürütülen eğitim programlarının daha önceden verilmiş cevapları aktarmak yerine bu cevapların yarattığı sorunsalın sorgulanmasına odaklanması gerektiği belirtilmektedir (Clegg ve Ross-Smith, 2003: 85). Daha bağlantılı, ağ tipi bir eğitim ortamına geçiş yönünde değişim yaşan*dığı* açıktır (Beldarrain, 2006). Ortamın ve hedef kitlenin değiştiğini kabul etmekle beraber, eğitsel videoların böyle bir bağlamda da önemini koruyacağı düşünülmektedir. Proserpio ve Gioia (2007: 70) eğitim tarzımızla günümüzün yükseköğretim öğrencilerinin öğrenme tarzını uyumlu hale getirme konusunda sorumluluk almamız gerektiğini belirtmektedir. Çalışma kapsamında üzerinde durulan eğitsel videoların bu sorumluluğun bir yansıması olarak kabul edilmesi yerinde olacaktır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Her ne kadar bazı temel ilkeler nesiller boyu devam etse de bu ilkelerin aktarımında zaman içerisinde değişim yaşanması kaçınılmazdır (Proserpio ve Gioia, 2007: 69). Araştırma sonuçları alınan biçimsel eğitim üzerinden geçen süreyle iş hayatında kullanılan stratejik yönetim araçlarının türü arasında bir bağlantı kurulamadığını belirtmekte ve bu durumu stratejik yönetim dersi alarak mezun olan öğrencilerin derste edindikleri teknik bilgileri mezun olur olmaz kullanamamalarına bağlamaktadır (Jarzabkowski vd., 2013: 18). Stratejik yönetim alanında hazırlanan eğitsel videoların mezun öğrencilerin stratejik yönetime ilişkin bilgi birikimini canlı tutma konusunda önemli bir katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Bu çalışmada genel olarak eğitsel video geliştirme süreci ve özel olarak da stratejik yönetim alanında bu tür bir girişimin betimlenmesine odaklanmaktadır. Eğitsel materyalle öğrenme stili arasında uyumun sağlanması durumunda hedef kitlenin öğrenme potansiyelinin gelişeceği oldukça açıktır. Bu varsayımı kabul etmekle beraber, günümüzde bu uyumu sağlamanın, özellikle de açık ve uzaktan öğretimle yürütülen programlar açısından, zorlaştığı düşünülebilir. Bu durumun gerek eğitsel materyali sunan taraf gerekse de bu materyalin hedef kitlesi açısından önemli sorunların doğabileceğine işaret etmektedir.

Bu çalışma da temel olarak yukarıda söz edilen soruna ilişkin üretilen çözümlerden yalnızca bir tanesi üzerinde durulmaktadır. Eğitsel videoların tasarım süreci farklı akademik ve uygulama altyapılarına sahip bireylerin bir arada çalışmasını gerektiren zor bir süreçtir. Ayrıca sürecin finansal ve teknik açıdan desteklenmesi önemli bir gerekliliktir. Süreç sonunda ortaya çıkan eser bu açıdan alanında ilk olma özelliğine sahiptir. Bu nedenle bu eserin geliştirilme sürecinin açık ve anlaşılır bir şekilde paylaşılması oldukça önemlidir. Burada paylaşılan geliştirme süreci belli kaynaklar ve çevresel şartlar altında geliştirilen bir eylem planı olarak düşünülebilir. Farklı kaynak yapısı ve farklı çevresel şartların daha farklı geliştirme süreçlerini

ortaya koyması muhtemeldir. Burada amaç yaşanan deneyimin paylaşılması ve bu yolla gelecekte yürütülecek benzer çabalara rehberlik edecek bir yol haritası sunabilmektedir.

Bireylerin öğrenme stilleri ve bilgiye erişim yolları değişse de, elde edilen videoların kullanım alanlarının daralacağı beklenmemelidir. Videolar açık ve uzaktan eğitim alanında televizyon da belki daha az görüntülenebilir. Fakat video paylaşım siteleri, açık ders malzemeleri arşivleri ve etkileşimli kitaplar aracılığıyla eğitsel işlevlerini yerine getirmeye devam edecekleri düşünülmektedir. Son olarak hazırlanan videoların örgün öğrencilerin derslerinde de stratejik yönetim kavramlarını ve sürecini daha etkili bir şekilde öğrenmelerine destek olabileceği unutulmamalıdır.

5. KAYNAKÇA

Akdemir, A., Konakay, G., Küçükaltan, D., Marangoz, M., Ulukan, İ. C., Gümüştekin, G. E. ve Hepkul, A. (2012). Stratejik Yönetim (Derleyenler: Ali Akdemir ve İ. Cemil Ulukan), Anadolu Üniversitesi Basımevi: Eskişehir.

Alavi, M., ve Gallupe, R. B. (2003). "Using Information Technology in Learning: Case Studies in Business and Management Education Programs", Academy of Management Learning & Education, 2(2), pp. 139–153.

Beldarrain, Y. (2006). Distance Education Trends: Integrating new technologies to foster student interaction and collaboration. Distance Education, 27(2), pp. 139–153.

Champoux, J. E. (1999). "Film as a teaching resource", Journal of Management Inquiry, 8, 206-217.

Champoux, J. E. (2001). "Animated films as a teaching resource", Journal of Management Education, 25, 79-100.

Clegg, S. R., ve Ross-Smith, A. (2003). "Revising the Boundaries: Management education and learning in a postpositivist world", Academy of Management Learning & Education, 2, pp. 85-98.

Comer, D. R. (2001). "Not Just a Mickey Mouse Exercise: Using Disney's The Lion King to Teach Leadership", Journal of Management Education, 25(4), pp. 430–436.

Comer, D. R., ve Cooper, E. A. (1998). "Gender Relations and Sexual Harassment in the Workplace: Michael Crichton's Disclosure as a teaching tool", Journal of Management Education, 22(2), pp. 227-241.

Gioia, D. ve Brass, D. J. (1986). "Teaching the T.V. Generation: The case for observational learning", Organizational Behavior Teaching Review, 10, pp. 11–18.

Harrington, K. V., ve Griffin, R. W. (1989). "Ripley, Burke, Gorman and friends: Using the film Aliens to teach leadership and power", Organizational Behavior Teaching Review, 14, pp. 79-86.

Huczynski, A. A., ve Buchanan, D. (2004). "Theory from Fiction: A narrative process perspective on the pedagogical use of feature film", Journal of Management Education, 28, pp. 707-726.

Jarzabkowski, P., Giulietti, M., Oliveira, B., ve Amoo, N. (2013). "Management Inquiry "We Don't Need No Education "— Or Do Adoption of Strategy Tools", Journal of Management Inquiry, 22(1), pp. 4–24.

Maranville, S. (2011). "The Art of Strategic Management: A Case-Based Exercise", Journal of Management Education, 35(6), pp. 782–807.

Mintzberg, H. (1976). "Planning on the left side and managing on the right", Harvard Business Review, 54(4), pp. 49-58.

Mintzberg, H. (2004). Managers not MBA's: A hard look at the soft practice of management development. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Mirze, S. K., Besler, S., Şakar, A. N., Barca, M., Paşaoğlu, D., Ağlargöz, A. ve Dalyan, D. (2012). Stratejik Yönetim – II (Derleyenler: Celil Koparal ve A. Nurhan Şakar, Anadolu Üniversitesi Basımevi: Eskişehir.

Proserpio, L., ve Gioia, D. (2007). "Teaching the Virtual Generation", Academy of Management Learning & Education, 6(1), pp. 69–80.

Rosser, M. H. (2007). "The Magic of Leadership: An Exploration of Harry Potter and the Goblet of Fire", Advances in Developing Human Resources, 9(2), pp. 236–250.

Schultz, P. L., ve Quinn, A. S. (2013). "Lights, Camera, Action! Learning about Management with Student-Produced Video Assignments", Journal of Management Education, 38(2), pp. 234–258.

Smith, G. W. (2009). "Using Feature Films as the Primary Instructional Medium to Teach Organizational Behavior", Journal of Management Education, 33(4), pp. 462–489.

Tokgöz, N., Ulukan, İ. C., Erdoğan, B. Z., Demirci, A. E., Baraz, A. B., Tiltay, M. A., Taşcı, D. ve Besler, S. (2012). Stratejik Yönetim – I (Derleyenler: Deniz Taşcı ve İ. Cemil Ulukan), Anadolu Üniversitesi Basımevi: Eskişehir.

Tyler, C. L., Anderson, M. H., ve Tyler, J. M. (2007). "Giving Students New Eyes: The Benefits of Having Students Find Media Clips to Illustrate Management Concepts", Journal of Management Education, 33(4), pp. 444–461.

Waller, M. J., Sohrab, G., ve Ma, B. W. (2013). "Beyond 12 Angry Men: Thin-Slicing Film to Illustrate Group Dynamics", Small Group Research, 44(4), pp. 446–465.

Zantow, K., Knowlton, D., ve Sharp, D. (2005). "More than Fun and Games: Reconsidering the virtues of strategic management simulations", Academy of Management Learning & Education, 4(4), pp. 451–458.

KELEBEK ÖMÜRLÜ PROJELER: PROJE İPTAL NEDENLERİNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Aslıhan Güzin SELÇUK, İstanbul Kavram Meslek Yüksekokulu, agselcuk@kavram.edu.tr
Burcu DAĞ, İstanbul Üniversitesi, burcudag79@gmail.com
Aykut BERBER, İstanbul Üniversitesi, berber@istanbul.edu.tr

ÖZET

İşletmelerin rekabet gücünü elde etmeleri tıpkı bir ahtapot gibi birçok kolu aynı anda başarı ile koordine ederek yönetmelerini gerektirir. Kurumların inovatif çözümler üretmelerini, topluma katkı sağlamaya ve toplum refahını arttırmaya yönelik faaliyetler planlamak yolu ile rekabet gücünü elde etmelerini, buna bağlı olarak kar paylarını ve gelirlerini arttırmalarını sağlayan kilit faktörlerden biri ise hayata geçirdikleri projelerdir. Literatürde proje basarisi ya da başarısızlığına yönelik birçok çalışma bulunmakla birlikte proje iptalinin nedenlerinin neler olduğuna ve ne gibi sonuçlar doğurduğuna yönelik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak üzere proje iptallerinin nedenlerini keşfetmeye yönelik bir ölçek geliştirmek çalışmanın amacını oluşturmaktadır. İstanbul'da farklı şirketlerde proje ekiplerinde yer alan 20 kişi ile üç ayrı odak grubu çalışması gerçekleştirilmiş, ardından uzman görüşleri alınarak 41 ifade oluşturulmuştur. İfade arıtma sürecinde 95 kişiye ulaşılmış olup, yapılan analizler sonucunda proje iptalinin nedenlerine ilişkin olarak proje yönetimi disiplini, çevre, güven ve ön hazırlık ve proje iş gücü devri olmak üzere dört farklı faktör ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Proje yönetimi, proje iptali, ölçek geliştirme

1. GİRİŞ

21. yüzyılda alışılmışın aksine sadece büyük işletmeler küçük işletmeleri oyunun dışında bırakmıyorlar; aynı zamanda hızlı ve çevik işletmeler -büyük ya da küçük-, rakipleri ile aralarındaki mesafeyi de genişletmekte, sektörlerindeki kuralları belirler hale gelmektedirler. Hızla birlikte aktörlerin kabiliyetlerini belirleyen bir diğer unsur elbette yenilik çalışmalarıdır. Söz konusu faaliyetlerin ise temelinde projeler yer almaktadır. Yenilik, karlılık, saygınlık gibi gerekçelerle tüm projelerin başarı ile yönetilmeleri, işletmelerin kendileri ve çevreleri için değer yaratacak çıktıların, sonuçların alınması işletmeler için kritik önem taşımaktadır.

Günümüzde farklı yönleri ile ele alınan proje yönetimine ilişkin çalışmalar temel olarak bir taraftan proje yönetiminde standardizasyon çalışmaları, proje yönetimi disiplini üzerine (PMBOK Guide, 2009, Dinsmore ve Cabanis, 2011) diğer taraftan ise proje yönetiminde başarı/başarısızlık faktörleri (Rubin ve Seeling, 1967; Pinto ve Slevin, 1987; Morris ve Hough, 1987; Müller ve Turner, 2007) üzerine gerçekleştirilmiştir. İkinci grupta yer alan çalışmalarda ise faktörler çeşitli boyutlarda incelenmiştir. Proje yönetiminde teknik, müşteri-örgüt arasındaki ilişki, operasyonel süreçler ve elbette paydaşların başarı/başarısızlık üzerine etkileri araştırmalarda değişken olarak yer almaktadır.

Projenin tek seferlik olması, farklı yetkinliklerde bir ekip gerektirmesi vb. özellikleri projelerin tamamlanmasına yönelik hedefi önemli hale getirmektedir. Bu noktada başarı ya da başarısızlıkla tamamlanma kadar proje planlaması dahilinde bir evrede projelerin sair sebeplerle askıya alınması, iptal edilmesi, belirsiz bir tarihe ertelenmesi de uygulamalarda sıklıkla yaşanılan bir sorun olarak gözlemlenmektedir. Alanda yapılan çalışmalarda bu unsura ilişkin bir inceleme yapılmamış olması, ancak söz konusu olgunun çeşitli örgütsel konularla olan ilişkisi ya da konulara olan etkisi bakımından bu boşluğun doldurulması amacıyla çalışmalar yapılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1.Proje Yönetimi

Proje ve proje yönetimi kavramlarına ilişkin literatürde hayli fazla tanım bulunmaktadır. Alanda çok sayıda çalışma gerçekleştirmiş olan Pinto ve Slevin (1987: 33) projeyi şöyle tanımlamaktadır: *"projeler özgül bir ya da birden fazla amaca sahiptir, belirlenmiş bir başlangıç ve bitiş zamanları vardır ve bütçeleri de belirli limitler dahilindedir. Özel uzmanlıkları olan bireylerden oluşan ekiplerce geliştirilirler ve karmaşık işlerin yapılması için de yüksek düzeyde koordinasyon gerektirirler"*. 1969 yılında kurulmuş olan PMI (Project Management Institute)'ın hazırlamış oluğu PMBOK Guide (2009, s.6) ise proje yönetiminde şunun altını çizmektedir *"...bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, projenin gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla proje aktivitelerine uygulanmasıdır. …proje yönetimi, sürecin uygun şekilde uygulanması ve entegrasyonu yoluyla gerçekleştirilir. Bu süreçler: başlangıç, planlama, yürütme, izleme-kontrol ve kapanıştır".*

Biraz daha geriye gidildiğinde, Atkinson (1999: 337), Oisen'in 1971 tarihli çalışmasındaki şu tanımı kullanmaktadır: *"Proje yönetimi bazı araç ve tekniklerin, özel, tek, bir kereye mahsus, karmaşık bir işin zaman, maliyet ve kalite kısıtları dahilinde tamamlanması amacıyla kullanılmasıdır"*. Bu üçlü aslında proje yönetiminin farklı tanımlardaki temel ve ortak karakteristiğini de ortaya koymaktadır. Bu "iron triangle" hem projeyi tanımlamakta hem de projenin başarısı için kritik olan faktörler hakkında da fikir vermektedir. Bu bağlamda literatürde projelerin kritik başarı faktörleri çalışmanın bir sonraki bölümünde incelenecektir ancak bu noktada Clarke'nin (1999: 140) iletişim, açık amaçlar ve kapsam, projeyi uygun sorumluluklara bölerek yönetmek ve çalışma dokümanı olarak proje planlarını kullanmak olarak sıraladığı faktörlerin de yine proje yönetiminde kritik önemde olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde farklı faktörler de dikkate alınmaktadır.

American Management Association (AMA) tarafından hazırlanan proje yönetimi kitabında (Dinsmore ve Cabanis, 2011: 5-6) ise proje yönetiminin önemli bir yetkinlik olduğunun altı çizilmekte ve proje yönetiminin sadece bir yazılım aracılığı ile projeyi gerçekleştirmek demek olmadığı; proje yönetiminin operasyon ve teknik yönetimden farklı bir olgu olduğu belirtilmektedir.

2.2. Proje Yönetiminde Başarı

Organizasyonlarda farklı amaçlar doğrultusunda çeşitli hedeflere ulaşmak için uygulamaya koyulmak istenen tüm fikirler kendine has bir takım özellikler barındırmaktadır. Ancak fikirlerin projeye dönüşme noktasında farklı fikir, yapı ve amaçlara sahip projelerin başarılarını değerlendirmede kullanılan kriterler birçok ortak özelliğe sahiptir. Günümüzde yapılan birçok iş proje temelli olduğundan proje başarısı dikkat çeken önemli bir konu haline gelmiştir (Peters, 1999).

Proje başarısının konu edildiği ilk çalışmalarda odak noktasının operasyonel süreçler olduğu ve planlama olgusunun üzerinde durulduğu görülmektedir. Öyle ki iyi planlama tekniklerinin geliştirilmesinin, iyi bir yönetim ile birlikte, projelerin zaman, maliyet ve kaliteye yönelik beklentilerin başarıyla karşılanarak tamamlanmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Atkins, 1999). Bununla birlikte bir projenin başarısını ve başarısızlığını belirleyen birçok faktör yönetimin kontrolü dışındadır. Literatürde bu faktörler kritik başarı faktörleri olarak yer almaktadır (Rubin ve Seeling, 1967; Avots, 1969; Kerzner, 1987; Pinto ve Slevin, 1987; Schultz vd., 1987; Morris ve Hough, 1987).

Başarı ve başarısızlık faktörlerini ilk kez literatüre kazandıran Rubin ve Seeling (1967) teknik performansın başarı ölçütü olarak kullanıldığı çalışmalarında, proje yöneticisinin sahip olduğu tecrübenin projenin başarısı ya da başarısızlığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmayı takiben Avots'un (1969) proje başarısızlığının nedenlerini sorguladığı çalışmasında yanlış proje yöneticisi seçimi, plansız proje iptali ve üst yönetimin destek vermemesi ana nedenler arasında gösterilmiştir.

1980'lere gelindiğinde bakış açısının projenin teknik yönlerini incelemekten, müşteri organizasyon ile ilişkisini inceleme yönünde değiştiği görülmektedir (Pinto ve Slevin, 1988). Bu yıllarda Kerzner (1987) kritik başarı faktörleri listesini literatüre kazandırmıştır. Ortak temalar altında gruplanmamış bu faktörler proje başarısının değerlendirilmesinde daha geniş bir çerçeve sağlamıştır. Kritik başarı faktörleri konusunda öne çıkan bir diğer çalışma ise Schultz vd. (1987), uygulamanın farklı evrelerinde proje performansını etkileyen faktörleri taktiksel ve stratejik olarak sınıflandırdıkları çalışmalarıdır. Bu çalışmayı takip eden çalışmalarında Pinto ve Slevin (1989) başarı faktörlerini ve bu faktörlerin araştırma-geliştirme projelerinin yaşam döngülerindeki her kademe için göreceli önemini belirlemişlerdir.

Bu noktada bir ayrımdan söz etmek yerinde olacaktır. De Wit (1988) ve diğer yazarlar proje başarısı ve proje yönetimi başarını kavramlarını birbirinden ayırmışlardır. Proje başarısı projenin genel amaçlarına ulaşmayı ifade ederken, proje yönetimi başarısı geleneksel demir üçgenin, bir başka değişle zaman, maliyet ve kalite hedeflerine ulaşmayı ifade etmektedir.

Proje yönetimi proje başarısı ile yakından ilişkilidir (Markus ve Keil, 1994; Markus, 2000). Proje yönetimi başarısının operasyonel süreçlerle ilgili olması sebebiyle üst yönetimi öncelikli olarak ilgilendiren bir konu olmamakla birlikte proje bütçeyi ya da planlanan zamanı aştığında üst yönetimin baskısı devreye girmektedir. Proje başarısı ise doğru fayda sağlayacak unsurların hedeflenmesi ve hedeflenen faydanın proje sonunda elde edilmesine odaklanmaktadır (Hinton ve Kaye, 1996).

21. yüzyıla gelindiğinde proje başarısı ile ilgili çalışmalar paydaşlara odaklanmıştır. Özellikle üzerinde durulan nokta proje sahibi ile proje sponsorunun projeye dahlinin proje başarısı üzerindeki etkisi ve önemidir (Müller, 2003; Judgev ve Müller, 2005). Turner vd. 2009 yılında yaptıkları çalışmalarında tüm paydaşların, sonuçların tüm kademelerini yargılamayabileceklerini savunmuşlardır. Paydaşları ise "yatırımcı ya da sahip, müşteriler, kullanıcılar, proje sponsoru ya da proje yürütücüsü, kıdemli tedarikçi, proje yöneticisi ve proje takımı, diğer tedarikçiler ve halk" olarak tanımlamışlardır (Turner vd., 2009: 10-13). Proje başarısı üzerine yapılan çalışmalar birbirini tamamlayan ve geliştiren çalışmalar olmakla birlikte evrensel olarak tüm projeler için geçerli tek bir başarı faktörleri listesi bulunmamaktadır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Çalışmanın Amacı, Metodoloji ve Veri *Toplama*

Çalışmanın amacı; organizasyonlarda zaman, enerji ve çeşitli kaynakların tahsis edildiği, büyük beklentilerle yola çıkılan projelerin başarı ya da başarısızlık ile yüzleşmeye fırsat bulamadan iptal edilmelerinin nedenlerini örgütler düzeyinde ortaya koyulmasına olanak verebilecek bir ölçeğin geliştirilmesidir. Bu noktada proje iptali ile proje başarısızlığı kavramlarının farkını ortaya koymak yerinde olacaktır. De Wit'in de (1988) belirttiği gibi proje başarısı veya başarısızlığını belirleyen iki farklı boyut vardır; "Proje Başarısı" (projenin başlangıcında doğru faydaların saptanması ve sonunda bu faydalara ulaşılıp ulaşılamadığı) ve "Proje Yönetimi Başarısı" (zaman, maliyet ve kalite hedeflerine ulaşılıp ulaşılamadığı). Her iki durumda da projenin tamamlanması için bir ön koşuldur.

Proje iptali ise proje başarısı ya da başarısızlığı kavramlarından farklıdır. Proje iptali, proje yönetimi süreci içerisinde projenin ilk üç evre olan kavramsallaştırma, planlama, uygulama evrelerinden birinde çeşitli nedenlerden dolayı iptal edilmesini ve sonuçlanma evresine hiçbir zaman ulaşamamasını ifade etmektedir. Proje iptali bir başarısızlık durumu olarak algılanmakla birlikte, projenin sonuca ulaşamadan iptal edilmesinden dolayı sonuçlara yönelik bir değerlendirme yapılamadığından sonuçların başarısızlığından söz etmek mümkün değildir.

Proje başarısızlığına sebep olan faktörlerin bazılarının proje iptaline de sebebiyet vereceği öngörülmekle birlikte, iptale sebebiyet veren gizli kalmış diğer faktörlerin açığa çıkarılması çalışmamızın literatüre sağlayacağı katkının temelini oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında, Yin (2003) ve Eisenhardt (1989) tarafından önerilen kalitatif yöntemlere uygun bir biçimde gerçekleştirilen ifade üretme ve ifade arıtma aşamaları uygulanmıştır. Farklı iş kollarında deneyime sahip, İstanbul'da farklı şirketlerde proje ekiplerinde yer alan toplam 20 kişi ile üç ayrı odak grubu çalışması gerçekleştirilerek sonrasında ifade üretme çalışması yürütülmüştür. Her grupta en fazla 7 en az 6 kişi yer almıştır. Söz konusu grupların birbirlerini etki altında almalarına engel olmak ve birbirleri üzerinde baskı kurmalarını önlemek amacıyla oturumlar aynı gün içerisinde farklı zaman dilimlerinde aynı materyallere ve uygulama tekniğine sahip iki araştırmacı gözetiminde gerçekleştirilmiştir (Yin, 2003).

Çalışmanın amacı doğrultusunda, söz konusu proje ekibi çalışanlarının geçmişte en az bir kere içinde bulundukları herhangi bir projenin iptal olmuş olma koşulu dikkate alınmıştır.

Yapılan 3 odak grup görüşmesi sonucu elde edilen veriler içerik analizi yolu ile çözümlenerek 47 ifade oluşturulmuştur. Oluşturulan ifadeler; proje yöneticisinin yetkinliği, proje ekibinin yetkinliği, proje yönetimi disiplini, üst yönetim, güven, kurumsal hafıza, dış çevre ve örgüt olmak üzere sekiz boyut altında toplanmıştır.

Yüzey geçerliliğini sağlamak üzere, çalışma kapsamında elde edilen sekiz boyut altındaki ifadelerin faktör dağılımını ve iç güvenilirliğini sorgulamak amacıyla biri bankacılık sektöründe diğeri telekomünikasyon sektörlerinde çalışan ve diğer ikisi akademisyen olarak görev yapan dört uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Yapılan değerlendirme sonucunda sekiz boyut altında toplanan 47 madde 41 maddeye indirilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında ise 41 ifade arıtılma sürecine tabii tutulmuştur. Bu kısımda, odak grup çalışmasına katılan kişiler ile benzer biçimde geçmişte en az bir kere içinde bulundukları herhangi bir projenin iptal olmuş olma koşulunu taşıyan, hâlihazırda bir kuruluşta görev yapan kişiler çalışma kapsamına alınmıştır. Düzenlenen anket formu aynı zamanda internet üzerinden çevrimiçi olarak hazırlanmış ve anket uygulamasının hedef kitlesi olan kişilerle bu yol ile de ulaşılmaya çalışılmıştır.

İfade arıtma sürecinde ulaşılan 95 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Literatürde faktör analizi tekniğinin kullanımı için, ifade sayısının beş katı büyüklüğünde bir örnekleme ulaşılması gerektiği vurgulanmaktadır (Child, 2006). Buna karşın az sayıda belirgin faktörün bulunduğu durumlarda örneklem büyüklüğü, değişken sayısından fazla olmak kaydıyla 50 olarak belirlenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Kline (1994) ise örneklem büyüklüğü için dikkate alınacak örneklem ifade oranının ise 10: 1 olarak belirlenmesini önermekle birlikte, bu oranın 2: 1'e kadar düşürülebileceğini belirtmiştir.

Katılımcıların 58'i kadın, 37'si erkektir. Yaş dağılımları incelendiğinde, yaşları 25'den küçük olan 10 kişi, 26-33 yaşları arasında 54 kişi, 34-41 yaşları arasında 28 kişi, 42-49 yaşları

arasında 2 kişi ve 50 yaş üzerinde ise 1 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde lise mezunu 3 kişi, yüksekokul mezunu 7 kişi, lisans mezunu 43 kişi, lisansüstü programlardan mezun 42 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında, 2 yıldan kısa süredir çalışan 13 kişi, 3-5 yıl arası 27 kişi, 6-10 yıl arası 31 kişi, 11-15 yıl arası 17 kişi ve 15 yıldan fazladır çalışmakta olan 7 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların bulundukları firmadaki çalışma süreleri incelendiğinde, 31 kişinin 2 yıldan kısa süredir, 35 kişinin 3-5 yıl arası, 20 kişinin 6-10 yıl arası, 6 kişinin 11-15 arası ve 3 kişinin de 15 yıldan fazladır aynı firmada çalışmakta olduğu saptanmıştır.

3.2. Bulgular

Çalışma kapsamında ölçme aracının ölçtüğü faktörlerin sayısı hakkında herhangi bir bilgi olmadığı için, ölçme aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bilgi edinme gerekliliğinden dolayı açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır (Tinsley ve Brown, 2000). Hazırlanan ölçek temel bileşenler analizi kullanılarak keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi soncunda KMO (Örnekleme Yeterliliği İstatistiği) test değeri 0,835 olarak bulunmuştur. KMO test değerinin kabul edilebilir en alt sınırının 0.50 olduğu bilindiğinden 0,80'den yukarıda çıkması örneklemin faktör analizi yapmak için yeterlilik açısından oldukça iyi olduğunu göstermektedir (Durmuş ve diğerleri, 2011). Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığının göstergesi olup, p değeri 0,000 olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizine elverişli olduğu söylenebilir.

Ölçekte yer alan ifadelerin kavramsal yapıyla ilgili olup olmadığına karar vermek için ağırlığı 0,50'nin üzerinde olan faktör yükleri dikkate alınmış ve birden fazla faktöre 0,10'un altında kalan katsayılarla yüklenen ifadeler elimine edilmiştir (Şencan, 2005). Bu kapsamda 18 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 23 ifade ile yapılan faktör analizi sonucu ölçekte bulunan ifadelerin faktör ağırlıkları, faktörün açıklayıcılığı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de verilmiştir

Tablo 13: Proje İptali Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Ortalama Değer	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
PROJE YÖNETİM DİSİPLİNİ	Proje yöneticisi projenin başlangıç aşamasında ihtiyaç ve faydayı açık bir biçimde analiz eder.	3,51	0,848	34.780	0.948
	Şirket içerisinde yürütülen projelere ait bilgiler düzenli olarak kayıt altına alınır.	3,57	0,846		
	Proje fikrinin oluşturulması/kaynak planlaması aşamalarında şirket içerisinde önceden yürütülmüş projelere ait bilgilere kolaylıklar ulaşılabilir.	3,31	0,837		
	Proje yöneticisi proje üyelerinin kendi uzmanlıkları doğrultusunda sağladıkları katkıyı projenin bütünsel başarısı için etkin bir şekilde koordine eder.	3,45	0,818		
	Şirket içerisinde projelerde raporlama merkezi bir sistem/yazılım üzerinden yapılır.	3,43	0,791		
	Proje yöneticisi şirket üst yönetimini projenin devamı konusunda ikna gücüne sahiptir.	3,42	0,790		
	Proje örgütlenmesi ve organizasyon yapısı proje yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine imkan verir.	3,64	0,776		

	Proje yöneticisi projeye yönelik olarak sorumlulukları ekip üyelerine net bir biçimde dağıtır.	3,52	0,767		
	Proje yöneticisi proje yönetimi süresince ekip üyeleri ve diğer paydaşlar ile açık bir iletişim kurar.	3,62	0,735		
	Proje ekibi üyelerinin tamamı proje gerekliliklerini yerine getirebilecek yetkinliktedir.	3,36	0,732		
	Projenin başlangıcında tüm paydaşların fikir ve görüşleri alınır.	3,49	0,711		
	Proje yöneticisi projeye başlama kararını gerçekçi nedenlere dayandırır.	3,73	0,708		
ÇEVRE	Şirket stratejisinin ve önceliklerinin değişmesi proje iptaline neden olur.	4,06	0,837	13,049	0,808
	Ekonomik alanda yaşanan değişimler proje iptaline neden olur.	3,92	0,819		
	Yasal alanda ortaya çıkan zorunluluklar proje iptaline neden olur.	3,84	0,732		
	Siyasi alanda yaşanan değişimler proje iptaline neden olur.	3,42	0,710		
	Şirket üst yönetiminin değişmesi proje iptaline neden olur.	3,77	0,623		
GÜVEN VE ÖN HAZIRLIK	Proje ekibinin proje başlangıcında projeye inancı tamdır.	3,56	0,875	10,853	0,804
	Proje yöneticisinin proje başlangıcında projeye inancı tamdır.	4,03	0,759		
	Projeye başlamadan önce her zaman fizibilite çalışması yapılır.	3,60	0,635		
	Proje ekibinde yer alan farklı departmanlardan gelen üyeler arasında anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaya yönelik olarak ortak teknik bir dil oluşturulmuştur.	3,20	0,566		
PROJE İŞ GÜCÜ DEVRİ	Proje ekibinde projeye yönelik önemli bilgilere sahip ekip üyelerinin ekipten/şirketten ayrılması proje iptaline neden olur.	2,73	0,855	7,497	0,717
	Proje yöneticisinin değişmesi proje iptaline neden olur.	2,76	0,849		
	Toplam 66,179 **Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği** 0,835 **Bartlett Küresellik Testi** **Ki kare** 1442.485 **df** 253 **p değeri** 0,000				

Yapılan faktör analizi sonucunda proje iptalinin nedenlerine ilişkin olarak proje yönetimi disiplini, çevre, güven ve ön hazırlık ve proje iş gücü devri olmak üzere dört farklı faktör ortaya çıkmıştır. Dört faktörlü model toplam varyansın %66'sını açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans oranının 0,50 ve yukarısında bir değer olması geçerlilik için uygun bir oran olarak kabul edildiğinden (Kurtuluş ve Okumuş, 2006) elde edilen oranların uygun olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, tüm boyutlara yönelik elde edilen güvenilirlik katsayıları 0,71 ile 0,94 değerleri arasında yer aldığından, kabul edilen 0,70 sınırının (Şencan, 2005; Kaplan ve Saccuzzo, 1982; Nunnally, 1978) oldukça üzerindedir.

Birinci faktör olan "proje yönetimi disiplini"nin ortalama değeri 3,50'dir. İkinci faktör olan "çevre"nin ortalama değeri 3,80 olup, en yüksek ortalamaya sahip faktördür. Üçüncü faktör olan "güven ve ön hazırlık"ın ortalama değeri 3,59'dur. Dördüncü faktör olan "proje iş gücü devri"nin ortalama değeri 2,74'dür.

İfadelere verilen cevaplardaki farklılıkların değerlendirilmesinde, ANOVA testinde karşılaştırılan grupların gözlem sayılarının otuzdan küçük olmaması ve gözlem sayılarının birbirine yakın olması önerilmektedir (Durmuş vd., 2011). Çalışma kapsamında örneklemin sadece proje grubu çalışanlarından oluşmasının yarattığı kısıt nedeniyle karşılaştırılan gruplardaki gözlem sayılarından bazılarının 30'un altında kaldığından ANOVA testi uygulanmamıştır.

4. SONUÇ

Proje ekiplerinde en az bir kez yer almış ve yine en az bir kez yer aldığı bir proje iptal edilmiş, askıya alınmış profesyonellerle gerçekleştirilen bu çalışma literatürde sıklıkla tartışılan kritik başarı faktörlerinden farklı olarak proje iptal gerekçelerini ortaya koymaya yöneliktir. Odak grup çalışmalarının ardından ifadeler proje yönetimi disiplini, çevre, güven ve ön hazırlık ve proje iş gücü devri olmak üzere dört boyut altında kümelenmiştir. *Proje Yönetim Disiplini* başlığı altında yer alan "*proje yöneticisi projeye başlama kararını gerçekçi nedenlere dayandırır*" ifadesinin ortalama değeri dikkat çekicidir. Burada proje yönetiminde özellikle rasyonel gerekçelerin ya da kararların başlangıcın tutarlı ve projenin sürdürülebilir olmasında önemli olduğu fikri yer almaktadır. İptal gerekçelerini ortaya çıkarmaya yönelik çalışmada diğer boyutlarda öne çıkan ifadeler ise şu şekildedir: *Çevre* başlığı altında *"Şirket stratejisinin ve önceliklerinin değişmesi proje iptaline neden olur"*; *Güven ve Ön Hazırlık* başlığı altında *"Proje yöneticisinin proje başlangıcında projeye inancı tamdır"* ifadesi; *Proje İş Gücü Devri* başlığında ise hem proje ekibinden önemli bilgilere sahip üyenin hem de doğrudan proje yöneticisinin ayrılması/değişmesinin iptale neden olabileceği öne çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında anakitlenin sadece proje ekiplerinde çalışanlardan oluşması ve yer aldıkları en az bir projenin iptal olmuş olması koşulu en büyük kısıttır. Bunun yanısıra örneklemin sadece İstanbul ilinde çalışan kişilerden oluşması bir diğer kısıttır.

Proje iptallerine yönelik olarak gerekçelerin ortaya çıkarılması; bunların ortadan kaldırılabilmesine ve kayıpların tüm paydaşlar açısından faydaya dönüştürülebilmesi için gerekli aksiyonların alınabilmesini olanaklı kılacaktır. Bir ölçek geliştirme çalışması olmakla birlikte durum tespiti yapılmasına da imkan sağlamış olan bu çalışma sonuçları itibarıyla genellenememekte ancak olası çalışmalara yönelik bir ilk adım olarak görülmektedir.

İptal gerekçelerinin doğru tespit edilmesi sayesinde, sektörlere özgü iptal gerekçeleri ve diğer değişkenlerle ilişkileri farklı çalışmalara konu edilebilecektir. Proje yöneticisi, ekip üyesi ya da diğer paydaşlar açısından iptal gerekçeleri ile özellikle güven, motivasyon, örgütsel öğrenme, iletişim ve kültür gibi konuların; iş tatmini gibi tutumların ya da verimlilik, performans, bağlılık gibi davranışların ilişkilerinin incelenmesi de yine mümkün olabilecektir.

5. KAYNAKÇA

Atkinson R. (1999), "Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria", International Journal of Project Management, 17 (6), pp 337-342.

Avots I. (1969), "Why Does Project Management Fail?", California Management Review, 12 (1), September 1969, pp 77-82.

Child, D. (2006), The Essentials of Factor Analysis, Bloomsbury Academic, New York.

Clarke A. (1999), "A Practical Use of Key Success Factors to Improve The Efectiveness of Project Management", International Journal of Project Management, 17 (3), pp 139-145.

De Wit A. (1988), "Measurement of Project Management Success", International Journal of Project Management, 6 (3), August 1988, pp 164-170.

Dinsmore, P.C., Cabanis-B., J. (2011), The AMA Handbook of Project Management. Amacom Books, 3rd. Edition, New York.

Durmuş, B., Yurtkuru, E.S., Çinko M. (2011), Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayıncılık, Istanbul.

Eisenhardt K.M. (1989), 'Building Theories From Case Study Research', Academy of Management Review, 14 (4), October 1989, pp 532-550.

Hinton C. M., Kaye G.R. (1996), "The Hidden Investment in Information Technology: The Role of Organisational Context and System Dependency", International Journal of Information Management, 16 (6), pp 413-427.

Judgev K., Müller R. (2005), "A Retrospective Look at Our Evolving Understanging of Project Success", Project Managament Journal, 36 (4), pp 19-31.

Kaplan, R., Saccuzzo, D. (1982), Psychological Testing: Principles, Applications and Issues, Monterey,

Brooks/Cole.

Kerzner H. (1987), "In Search of Excellence in Project Management", Journal of Systems Management, 38 (2), February 1987, pp 30-40.

Kline, P. (1994), An Easy Guide to Factor Analysis, Routledge, London.

Markus, M. L. (2000), "Paradigm shifts - E-business and Business/Systems Integration". Communications of the Association for Information Systems, 4 (10), pp 1-45.

Markus M.L., Keil M. (1994), "If We Build It, They Will Come: Designing Information Systems That People Want to Use", Sloan Management Review, 35 (4), pp 11–25.

Morris, P.W.G., Hough, G.H. (1987), The Anatomy of Major Projects, John Wiley And Sons, New York.

Müller, R., (2003), Communication of Information Technology Project Sponsors and Managers in Buyer - Seller Relationships, Universal Publishers, USA.

Müller R., Turner R. (2007), "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project", European Management Journal, 25 (4), pp 298-309.

Nunnally, J.C. (1978), Psychometric Theory, 2nd Edition, New York, McGraw-Hill.

Peters T. (1999), "The WOW Project: In The New Economy, All Work is Project Work", Fast Company, 24, pp 138–144.

Pinto J., Slevin D.P. (1987), "Critical Factors in Successful Project Implementation", IEEE Transactions on Engineering Management, EM-34, February 1987, pp 22-27.

Pinto J., K., Slevin D. P. (1988), "Project Success: Definitions and Measurement Techniques", Project Management Journal, 19 (1), pp 67–72.

Pinto J.K., Slevin D.P. (1989), "Critical Success Factors in R&D Projects", Research Technology Management, 32 (1), pp 31-35.

Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK® Kılavuzu), 2009 (PMI Global Standard), 4. Baskı, İstanbul.

Rubin I., Seeling W. (1967), "Experience as a Factor In The Selection and Performance of Project Managers", IEEE Transactions on Engineering Management, 14 (3), September 1967, pp 131-134.

Slevin D.P., Pinto J.K. (1987), "Balancing Strategy and Tactics in Project Management", Sloan Management Review, Fall, pp 33-41.

Schultz R. L., Slevin D. P., Pinto J. K. (1987), "Strategy and Tactics in a Process Model of Project Implementation", Interfaces, 17 (3), May-June 1987, pp 34-46.

Şencan, H. (2005), Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2001), Using Multivariate Analysis, Allyn and Bacon, Boston.

Tinsley, H. E. A., Brown, S.D. (2000), Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling, Academic Press, San Diego.

Turner R., Zolin R., Remington K. (2009), "Monitoring the Performance of Complex Projects from Multiple Perspectives over Multiple Time Frames", Proceedings of the 9th International Research Network of Project Management Conference, Berlin.

Yin, R. K. (2003), Case study research: Design and methods (3rd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks.

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARINDA HANGİ YÖNTEM(LER) UYGULANIYOR? LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Minot State University, ND, USA, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, trmaliktr@yahoo.com
Erdal AKDEVE, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Kemal KARAYORMUK, Afyon Kocatepe üniversitesi, kyormuk@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de stratejik yönetime ilişkin konuları araştıran lisansüstü tezlerde hangi araştırma yöntemlerinin tercih edildiğini ve nasıl bir prosedür izlediğini tespit ederek mevcut durumu uluslararası çalışmalar bağlamında değerlendirmeyi ve gelecekte nelerin yapılabileceğini tartışmaktadır. YÖK veri tabanından stratejik yönetimle ilişkili 185 tez (125'i yüksel lisans ve 60'ı doktora tezi) elde edilmiştir. Bu tezlerde kullanılan araştırma yöntemi, veri toplamak için hangi tekniğin kullanıldığı, ölçek olarak yeni bir ölçeğin mi yoksa Batı tarafından geliştirilen bir ölçeğin tekrarının olup olmadığı, pilot testin uygulanıp uygulanmadığı, ölçek güvenilirliğini verilip verilmediği, kullanılan istatistikî tekniklerin ne olduğu, örneklem seçme yöntemlerinin tespiti ve örneklem çeşitliği yıllara ve tez türüne göre değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirilerek gelecekte neler yapılabilirliği tartışılmıştır.

1. GİRİŞ

Bu çalışma, Türkiye'de stratejik yönetime ilişkin konuları araştıran lisansüstü tezlerde hangi araştırma yönteminin tercih edildiğini ve nasıl bir prosedür izlediğini tespit ederek mevcut durumu uluslararası çalışmalar bağlamında değerlendirmeyi ve gelecekte nelerin yapılabileceğini tartışmayı amaçlamaktadır.

Stratejik yönetim alanı, diğer bilim dallarına göre göreceli olarak genç bir alan olarak görülse de, önemli miktarda bilgi birikimine sahiptir. Bu bilgi birikiminin 1980 yılından sonra uluslararası alanda yaygınlaştırılmasında stratejik yönetim topluluğunun kurulması ve bu topluluğun Strategic Management Journal dergisini yayınlanmasının önemli bir etkisi olmuştur. Aynı zamanda alanı destekleyen diğer dergilerin yayına başlaması ve ulusal/uluslararası düzeyde kongrelerin düzenlenmesi ile birlikte üniversitelerde yapılan lisansüstü tezler de alana önemli katkı sağlamıştır.

Stratejik yönetim alanındaki bu gelişimin yönü birçok bibliyometrik yöntemle araştırılmıştır. Ramos-Rodrigues ve Ruis-Navarro (2004) *Strategic Management Journal* dergisinde 1980-2000 yıllarında yayımlanan makaleleri bibliyometrik analizle inceleyerek alanın entelektüel yapısını tartışırken; Nerur, Rasheed ve Natarajan (2008) *Strategic Management Journal* dergisinde en çok atıf alan yazarlardan hareketle Ramos-Rodrigues ve Ruis-Navarro (2004)'nun çalışmasını tamamlayıcı nitelikte atıf analizi kullanarak, alandaki alt alanların tanımlanması ve bu alanların ilişkisi ve alanda önemli rollere sahip olan yazarların rollerini ortaya koymuştur. Furrer, Thomaz ve Goussevskaia (2008) *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly ve Strategic Management Journal* dergilerinde stratejik yönetimin 26 yıllık süreçteki gelişimini içerik analizi ile incelemişlerdir. Bunlara benzer çalışmalar gün geçtikçe daha özelde konuları ele alarak (örneğin Harrington ve Ottenbacher (2011) alanın entelektüel yapısının derinliğini tartışmaktadırlar.

Bu araştırmalara paralel olarak alandaki araştırmalarda kullanılan araştırma yöntemlerini ve kullanılabilecek yöntemleri değerlendiren çalışmalarda son yıllarda alanı irdelemek için önem kazanmıştır. Ketchen ve diğerleri Strategic Management Journal'da 1980-2004 yılları arasında yapılan araştırmaların hangi yöntemle yapıldığını ve yöntemsel

prosedürlerini incelerken aynı zamanda bu alanda yapılan çalışmaları içerik analizi ile değerlendirerek gelecekte nelerin yapılabileceğini belirtmektedir. Dalton ve Aguinis (2013) stratejik yönetim araştırmalarındaki ölçek bozukluklarını değerlendirirken, öbür taraftan Molina-Azorin (2012) kalitatif ve kantitatif veri toplama ve analizlerinin bir çalışmada kombine eden yaklaşımın (mixed methods research) etkisini ve uygulamalarını stratejik yönetim çerçevesinde değerlendirmiştir. Bu çalışmaların yanında, Bergh ve Fairbank (2002), Doh ve Hahn (2008), Greckhammer ve diğerleri (2008), Hitt ve diğerleri (1998) ve Hubbard ve diğerleri (1998) stratejik yönetimi araştırmalarında kullanılan yöntemler konusunda önemli katkılar sunmuşlardır.

Ulusal bağlamda Türkiye ölçeğinde stratejik yönetimin nasıl bir gelişme gösterdiği birkaç araştırma ile değerlendirilmektedir. Örneğin Köseoğlu, Barca ve Akdeve (2013) stratejik yönetimin gelişimini Türkiye'de bilimsel dergilerde ve Türkiye odaklı uluslararası dergilerde yayımlanan makalelerde karşılaştırmalı olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte Barca ve Hızıroğlu (2009) ulusal yönetim kongresindeki 2000-2008 yıllarında stratejik yönetim alanında yayımlanan bildirileri bibliyometrik analizle değerlendirmiş ve ulusal bazda stratejik yönetimin gösterdiği örüntünün Batı'daki gelişimle nasıl paralellik gösterdiğini belirtirken; Duman, Kalemci ve Çakar (2005) ise 1980-2005 yılları arasında stratejik yönetim alanında yayınlanmış yazarı Türk olan makalelerde ve Türkiye'deki işletme, yönetim ve strateji kongrelerinde sunulan stratejik yönetim bildirilerinde stratejik yönetim kavramına nasıl bir anlam yüklendiğini araştırmıştır. Dalyan (2002) ve Akdeve ve Köseoğlu (2013) stratejik yönetim alanında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini irdelemiştir. Bu çalışmalar genel olarak stratejik yönetimdeki çalışmaların araştırma yöntemi olarak ampirik çalışmaların daha fazla olduğunu belirtse de daha ayrıntıda;

- Kullanılan araştırma yöntemlerinin yıllara göre dağılımı,
- Ampirik yöntemlerin kalitatif ve kantitatif olarak yıllara göre dağılımı,
- Kalitatif ve kantitatifte veri toplamak için hangi tekniklerin kullanıldığının yıllara göre dağılımı,
- Ayrı yöntemlerin bir çalışmada birlikte ele alınıp alınmadığının dağılımı,
- Ölçek olarak yeni bir ölçeğin mi yoksa Batı tarafından geliştirilen bir ölçeğin tekrarının olup olmadığının dağılımı,
- Kullanılan istatistikî tekniklerin ne olduğu ve bunların yıllara göre dağılımı,
- Örneklem seçme yöntemlerinin tespiti ve örneklem çeşitliğinin yıllara göre dağılımı,
- Bu ayrıntıların çalışmanın türüne göre farklılık gösterip göstermediği,

konuları tartışılmamıştır. Bu tespitlere göre hem uluslararasında gelişmekte olan ülkeler bağlamında hem de ulusal literatürde ortaya çıkan bu boşluğun kapatılması amacıyla stratejik yönetim araştırmalarında entelektüel yapının irdelenmesi gerekmektedir. Bu çalışma alanda bir başlangıç olarak katkı sunmayı planlamaktadır.

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi Veri Tabanı kullanılmış olup, stratejik yönetime odaklanan tezleri tespit etmek amacıyla tezin başlığında, anahtar kelimelerinde veya özetinde Furrer, Thomas ve Goussevskaia (2008) tarafından belirlenen stratejik yönetim konularına "performans, çevre, kabiliyetler, örgüt, yöntemler, uluslararası, ittifak, rekabet, vizyon-misyon, inovasyon, kalkınma, üst yönetim, endüstri, planlama, çeşitlilik, karar, yeniden yapılandırma, uyum, tipolojiler, fonksiyonel, bilişsel, girişimcilik, liderlik ve piyasaya giriş" odaklı olmasına göre değerlendirilmiştir. Tezlerin

taranmasında herhangi bir süre kısıtlanmasına gidilmemiştir. Böylelikle bu çalışmanın en önemli katkılarından birisi yukarıda belirtilen konuların tartışılması olacaktır. Daha sonra Batı'da yapılan paralel çalışmalarla kıyaslanarak gelişmekte olan ülkelerin bu alanda nasıl etkiler oluşturduğu ve oluşturabileceğinin değerlendirilmesi diğer yönlendirici katkıdan biri olacaktır.

Bu çalışmanın hedefine ulaşabilmesi elde edilen çalışmaların içerik analizine tabi tutulmasıyla gerçekleşmiştir. İçerik analizi, akademik yayınların içeriğinin nesnel, sistematik ve nicel olarak incelenmesine imkan veren bir araştırma tekniğidir. Yayınlanmış yazılı bilgilerin temel içeriklerinin ve içerdikleri mesajların özetlenmesi ve belirtilmesi işlemi olarak da tanımlanan (Cohen, Manion ve Morrison, 2007) içerik analizinin amacı elde edilen verilerin kavramsallaştırılması ve bu kavramlara dayalı olarak mantıklı bir şekilde düzenleme ve açıklama imkanı sağlayan temaların saptanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkemizde stratejik yönetime ilişkin konuları araştıran lisansüstü tezlerde hangi araştırma yönteminin tercih edildiğini ve nasıl bir prosedür izlediğini tespit ederek mevcut durumu uluslararası çalışmalar bağlamında değerlendirmeyi ve gelecekte nelerin yapılabileceğini tartışmayı amaçlayan bu çalışma kullanılan araştırma yönteminin yıllara göre dağılımının, ampirik yöntemlerin kalitatif ve kantitatif olarak yıllara göre dağılımının, kalitatif ve kantitatifte veri toplamak için hangi tekniğin kullanıldığının yıllara göre dağılımının, ayrı yöntemlerin bir çalışmada birlikte ele alınıp alınmadığının dağılımının, ölçek olarak yeni bir ölçeğin mi yoksa Batı tarafından geliştirilen bir ölçeğin tekrarının olup olmadığının dağılımının, kullanılan istatistikî tekniklerin ne olduğu ve bunların yıllara göre dağılımının, örneklem seçme yönteminin tespiti ve örneklem çeşitliğinin yıllara göre dağılımının, ve bu ayrıntıların çalışmanın türüne göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması yapılmaktadır. Bu çalışma ülkemizde stratejik yönetimde yöntemsel prosedürü ortaya çıkaran ilk çalışma olup gelecekte bu konuda neler yapılabileceği konusunda önemli yönlendirmeler yapmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi Veri Tabanı kullanılmıştır. Tezlerin taranmasında herhangi bir süre kısıtlamasına gitmeden, stratejik yönetime odaklanan tezleri tespit etmek amacıyla "tezin başlığında", "anahtar kelimelerinde" veya "özetinde" Furrer, Thomas ve Goussevskaia (2008) tarafından belirlenen stratejik yönetim konularına "performans, çevre, kabiliyetler, örgüt, yöntemler, uluslararası, ittifak, rekabet, vizyon-misyon, inovasyon, kalkınma, üst yönetim, endüstri, planlama, çeşitlilik, karar, yeniden yapılandırma, uyum, tipolojiler, fonksiyonel, bilişsel, girişimcilik, liderlik ve piyasaya giriş" odaklı olmasına göre değerlendirilmiştir. Tezlerin stratejik yönetim alanında olup olmadığı bahsi geçen anahtar kelimelere göre bulunan bütün tezlerin incelemesinden sonra kararlaştırılmıştır. Verilerin elde edilmesinde de tezlerin içerikleri sorulara uygun bir şekilde değerlendirilmiştir.

2.3. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde ilk olarak ülkemizde stratejik yönetim alanında hazırlanan tezlerin (Yüksek Lisans (YL) ve Doktora (DR) olarak) yıllar itibariyle dağılımları verilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Tezlerin Yıllar İtibariyle Dağılımı

Yayınlar		Yıllar													Toplam
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Tez	YL	0	1	4	1	2	4	14	30	15	28	20	4	2	125
	DR	3	0	3	2	1	4	3	9	17	11	4	2	1	60
Toplam		3	1	7	3	3	8	17	39	32	39	24	6	3	185

İkinci olarak; tezlerin hazırlanma yöntemi "araştırma, teori ve gözden geçirme" bağlamında değerlendirilmiştir. Buna göre YL tezlerine bakıldığında 2000- 2012 yılları arasında 112 araştırma, 2005-2012 yılları arasında 12 teori ve 2007 yılında 1 gözden geçirme çalışmasının olduğu görülmüştür. DR tezlerine bakıldığında da 59 tezin 2000-2012 yılları arasında araştırma ve sadece 1 tezin 2005 yılında teori olarak tamamlandığı görülmüştür. Buna göre tezlerin %92.4'ü araştırma olarak tasarlanmıştır.

Üçüncü olarak tezlerin yapılmasında uygulanan yöntemlerin yıllara göre tezler bağlamında nasıl bir dağılım gösterdiği araştırılmıştır. Analiz sonucunda 2002-2011 yılları arasında 44 YL tezinde ve 2000-2012 yılları arasında da 33 DR tezinde kantitatif yöntemler uygulanmıştır. Kalitatif yöntem uygulayan YL tezleri 2001-2012 de 60 adet iken, DR tezleri 2002-2011 döneminde 17 adettir. Hibrit (hem kalitatif hem de kantitatif yöntemlerin aynı anda uygulanması) yöntem uygulayan 21 YL tezinin 2003-2011 yılları arasında ve 10 DR tezinin de 2000-2010 yılları arasında gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Toplam tezlerin %42'si kantitatif, %42'si kalitatif ve %16'sı kantitatif yöntemlere göre yapılmıştır. Yüksek lisans tezlerinin %35'i kantitatif, %48 kalitatif ve %17'si hibrid yöntemle yapılırken, doktora tezlerinin de %55'inin kantitatif, %28'inin kalitatif ve %17'sinin de hibrit yöntemle yapıldığı ortaya çıkarılmıştır. Tezlerin sonuçlandırılmasında kalitatif ve hibrit yöntemlerin uygulanmasının özelikle 2007 yılından sonra göreceli olarak artış gösterildiği saptanmıştır.

Dördüncü olarak tezlerin araştırma yöntemine göre yıllar bazında dağılımına bakılmıştır. Aşağıda görüldüğü gibi en fazla kullanılan anket yöntemi iken an az tercih edilen gözlem yöntemidir (Tablo 2). Bununla birlikte önemli bir oranda örnek olay yönteminin de uygulandığı görülmektedir. Doktora tezlerinin %70'i anket yoluyla üretilmesine rağmen yüksek lisans tezlerinin yaklaşık %46'sının bu yöntemle yapıldığı tespit edilmiştir. Doktora ve yüksek lisans tezlerinde gözlem yönteminin hemen hemen hiç tercih edilmediği, örnek olay yöntemin yüksek lisans tezlerinde daha fazla uygulandığı saptanmıştır.

Tablo 2: Tezlerin Araştırma Metodolojisi Prosedürüne Göre Yıllar Bazında Dağılımı

Yıllar	Tez Türü	Metodoloji Prosedürü					Toplam
		İkincil Veriler	Anket	Görüşme	Örnek Olay	Gözlem	
2000	DR	-	2	-	1	-	3
2001	YL	-	-	1	-	-	1
2002	YL	2	1	1	0	-	4
	DR	-	2	-	1	-	3
2003	YL	-	1	-	-	-	1
	DR	-	2	-	-	-	2
2004	YL	1	-	-	1	-	2
	DR	-	-	-	1	-	1
2005	YL	2	1	1	-	-	4
	DR	1	2	1	-	-	4
2006	YL	2	6	1	5	-	14
	DR	-	3	-	-	-	3
2007	YL	6	15	1	8	-	30

	DR	3	5	1	-	-	9
2008	YL	2	7	-	6	-	15
	DR	1	11	2	3	-	17
2009	YL	4	13	1	9	1	28
	DR	-	9	-	2	-	11
2010	YL	3	11	2	4	-	20
	DR	1	3	-	-	-	4
2011	YL	1	2	-	1	-	4
	DR	-	2	-	-	-	2
2012	YL	-	-	-	2	-	2
	DR	-	1	-	-	-	1
Toplam	YL	23	57	8	36	1	125
	DR	6	42	4	8	-	60
Toplam		29	99	12	44	1	185

Beşinci olarak; tezlerde yapılan araştırmalara katılımcı olarak kimlerin katkı sağladığı yönetim düzeyine odaklanılarak tezler ve yıllar bazında değerlendirilmiştir. Buna göre genel olarak araştırma uygulamalarına tezlerin %25,41'inde yöneticiler (özel bir düzey tanımlaması yok), %22,16'sı üst düzey yöneticiler, %9,19'unda her düzeyden yönetici (karışık), %4,8'inde orta düzey yöneticiler, %0,54'ünde de alt düzey yöneticiler örneklem olarak katkı sağlarken; %37,83'ünden de bilgi elde edilememiştir. Üst düzey yöneticilerin 2004 yılından sonra üretilen tezlerde oransal olarak daha fazla katkı sağladığı görülmesine karşın, yönetici olarak tanımlanana sınıflandırmanın katılımındaki tezlerin sayısının önemli oranlarda değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Bununla birlikte tüm tezlerin içinde sadece bir doktora tezinin örneklem olarak alt düzey yöneticileri tercih etmesi dikkat çekici bir husustur. Daha detaylara inildiğinde DR tezlerinin %35'inde yöneticilerin, %33'ünde üst düzey ve %8'inde de orta düzey yöneticilerin katkı sağladığı görülürken, YL tezlerin %21'ne yöneticilerin, %17'sine üst düzey yöneticilerin, %3'ünüde orta düzeylerin katkı sağladığı tespit edilmiştir. YL tezlerinin %45'inde bilgi yokken DR tezlerinde bu oranın %21 olduğu saptanmıştır.

Altıncı olarak; tezlerde yapılan araştırmaların hangi sektörleri kapsadığı yıllar ve tezler bazında incelenmiştir. Bu araştırmaya göre 34 tezin (20 YL ve 14 DR) genel (birden çok hizmet ve imalat sektörünü kapsıyor) olarak adlandırılan sektör sınıfında yer almıştır. Tezlerin 19'u (10 YL ve 9 DR) imalat sektöründe (birden çok imalar sektörünü kapsıyor), 16'sı (15 YL ve 1 DR) kamu sektöründe, 14'ü (11 YL ve 3 DR) bankacılık sektöründe, 11'i (8 YK ve 3 DR) turizm sektöründe, 8'i (3 YL ve 5 DR) otomotiv, 8'i (6 YL ve 2 DR) gıda sektöründe, 6'sı (4 YL ve 2 DR) bilişim sektöründe ve 6'sı (4 YL ve 2 si DR) eğitim sektöründe çalışanlardan veya işletmelerden örneklemler oluşturmuşlardır. Bunlarla birlikte tekstil, sağlık, perakendecilik, havacılık, havayolu, hazır giyim, ilaç, iletişim, inşaat, kimya, kozmetik, metal, medikal, mutfak eşyası, mobilya, gemi inşaatı, elektronik gibi sektörlerde de birkaç YL ve/veya DR çalışmaları yapılmıştır. Burada kamu kurumlarında sadece bir adet DR çalışmasının olması dikkat çekicidir. Bu alanda DR düzeyinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. 2007 yılından itibaren tez çalışmalarındaki sektörel çeşitliliğin arttığı ve "genel" olarak sınıflandıran kategorinin de düzenli olarak artış gösterdiği söylenebilir.

Yedinci olarak; tezlerde izlenen örneklem oluşturma süreçleri araştırılmıştır. Tezlerin %17'sinin örneklemi tesadüfi örneklem prosedürü uygulanarak oluşturulurken %68'inde de uygun örneklem yöntemi takip edilmiştir. Tezlerin %15'inde de bu konuda bilgi bulunamamıştır. YL tezlerinin %15'i ve DR tezlerinin %25'i örneklem oluştururken; tesadüfi yaklaşımı uygulayan YL tezlerin %68'i, DR tezlerin de %70'i uygunluk yaklaşımını benimsemektedir. Bunun yanında YL tezlerinin %17'sinde ve DR tezlerin %5'inde bu konuda bilgi verilmemektedir. Yıllar bazında örneklem oluşturma yöntemlerinin gelişimine

bakıldığında 2006 yılından sonra hem YL hem de DR tezlerinde uygunluk yönteminin kullanılma oranının düzenli olarak artış gösterdiği tespit edilmiştir.

Sekizinci olarak; tezlerde kullanılan ölçeklerin orijinalliği değerlendirilmiştir. Buna göre 177 tez değerlendirme kapsamına alınmış olup bunların 118'i YL ve 59'u DR tezleridir. Bu rakamlara göre tezlerin %16'sında ölçekler orijinal olup araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Batıda kullanılan ölçekleri uyumlaştırarak kullanan tezlerin oranı %26, batıdaki ölçeğin aynısını kullananlar %27 ve Türkiye'de daha önce geliştirilenin aynısını kullananlar %31 düzeyindedir. Bu oranlar YL tezlerinde sırasıyla %11, %17, %29, ve %43 iken, DR tezlerinde %27, %42, %24 ve %27 düzeyindedir. Bu oranlara göre DR tezlerinde daha çok orijinal ölçekle ve Batıdakilere ağırlık veren bir görünüm söz konusu iken YL tezlerinde de Ülkemizde uygulanan daha önceki ölçeklere odaklanma oranı daha yüksektir. Yıllar bazında 2007 yılından sonra orijinal ölçek geliştiren hem YL hem de DR tezlerinde bir düşmenin olduğu görülmektedir.

Dokuzuncu olarak; tezlerde kullanılan ölçeklere güvenilirlik testi uygulanıp uygulanmadığı, pilot testin uygulanıp uygulanmadığı ve zamansal olarak karşılaştırmalı (longitudinal veya cross sectional) bir çalışma olup olmadığı yıllara ve tezlere odaklanılarak araştırılmıştır. Genel olarak tezlerin ölçek güvenilirliğini test ettikleri görülürken pilot uygulamayı çok fazla yapmadıkları görülmektedir. Bununla birlikte zamansal karşılaştırmaya odaklı çalışmaların çok fazla yapılmadığı da dikkat çekici bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Tablo 3).

Son olarak, tezlerin hipotezlerini veya araştırma sorularını test etmek amacıyla kullanılan istatistikî yöntemler değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tezlerde frekans analizi, faktör analizi, çoklu rekrasyon analizi, regrasyon analizi, ki-kare testi, t-testi, Kruskal-Wallis testi, Mann-Whitney U Test, çoklu korelasyon analizi, Anova, Manova, veri zarflama analizi, yapısal eşitlik modellemesi, ve Maximum Likelihood kestirimi gibi yöntemlerden yararlanılmıştır. Yıllar bazında değerlendirildiğinde de yıllar geçtikçe daha kompleks istatistiki testlerin kullanıldığı görülmüştür.

Tablo 3: Tezlerin Ölçek Güvenilirliği, Pilot Test ve Zamansal Karşılaştırma Yapmasına Göre Yıllar Bazında Dağılımı

		Ölçek Güvenilirliği			Pilot Test			Zamansal Karşılaştırma		
Yıllar	Tez	Var	Yok	Toplam	Var	Yok	Toplam	Yok	Var	Toplam
2000	DR	2	1	3	-	3	3	1	2	3
2001	YL	-	1	1	-	1	1		1	1
2002	YL	-	4	4	1	3	4	0	4	4
	DR	2	1	3	2	1	3	1	2	3
2003	YL	1	-	1	0	1	1	0	1	1
	DR	2	-	2	2	0	2	1	1	2
2004	YL	-	2	2	-	2	2	2	0	2
	DR	-	1	1	-	1	1	0	1	1
2005	YL	1	3	4	0	4	4	1	3	4
	DR	3	1	4	1	3	4	0	4	4
2006	YL	4	10	14	0	14	14	2	12	14
	DR	3	0	3	1	2	3	1	2	3
2007	YL	7	23	30	3	27	30	4	26	30
	DR	3	6	9	1	8	9	2	7	9

2008	YL	5	10	15	2	13	15	4	11	15
	DR	9	8	17	7	10	17	5	12	17
2009	YL	10	18	28	5	23	28	5	23	28
	DR	9	2	11	5	6	11	3	8	11
2010	YL	9	11	20	5	15	20	6	14	20
	DR	3	1	4	2	2	4	-	4	4
2011	YL	1	3	4		4	4		4	4
	DR	2	-	2		2	2		2	2
2012	YL	1	1	2	-	2	2	1	1	2
	DR	1	-	1	1	-	1	1	-	1
Toplam	YL	39	86	125	16	109	125	100	25	125
	%	31	69	100	13	87	100	80	20	100
	DR	39	21	60	22	38	60	45	15	60
	%	65	35	100	37	63	100	75	25	100
Toplam		78	107	185	38	147	185	145	40	185
%		42	58	100	21	79	100	78	22	100

3. SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye'de stratejik yönetime ilişkin konuları araştıran lisansüstü tezlerde hangi araştırma yöntemlerinin tercih edildiğini ve nasıl bir prosedür izlediğini tespit ederek mevcut durumu uluslararası çalışmalar bağlamında değerlendirmeyi ve gelecekte nelerin yapılabileceğini tartışmaktadır. YÖK veri tabanından stratejik yönetimle ilişkili elde edilen 185 tez (125'i yüksel lisans ve 60'ı doktora tezi) değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi stratejik yönetime odaklı bir çok tezde araştırma yöntemi sürecinde önemli eksikliklerin olduğu görülmektedir. Bu sorunların aynı şekilde stratejik yönetim dergisinde yayımlanan makalelerde de olduğu görülmektedir (Ketchen ve diğerleri, 2008). Bu sorunların tamamıyla oratadan kaldırılması mümkün gözükmemektedir. Ancak azaltabilmek için tez üretenlerin ölçeğin tasarımı, oluşturulması ve analiz edilmesindeki beklentileri yükseltmesi yerinde bir adım olabilir.

Stratejik yönetime ilişkin yapılan çalışmaların değerlendirilmesi ülkemizde son yıllarda yapılmaya başlansa da bu alandaki çalışmaların yöntemsel karakteristiklerini ortaya koyan çalışma yok denebilir. Bu bağlamda bu çalışmadan hareketle önümüzdeki yıllarda bu çalışmanın örneklem olarak kapsamadığı Türkiye'de yayımlanan makalelere, uluslararası literatürde Türkiye'ye odaklı makalelere ve kongrelerde yayımlanan bildirilere odaklanılarak yapılan çalışmalarla önemli bir adım atılacak ve araştırmacılar için ufuk açıcı katkılar sunulacaktır.

KAYNAKÇA

Akdeve, E. ve Köseoğlu, M.A. (2013), "How Does the Academic Pattern of Strategic Management Progress in Turkey? A Study on Graduate Studies", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar,* 50(581), 63-74.

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.

Bergh, D. D. ve Fairbank, J. F. (2002), "Measuring and testing change in the strategic management research", *Strategic Management Journal*, 23: 359-366.

Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. R. B. (2004) A Guide to Teaching Practice, London: Routledge.

Dalton, D. R. ve Aguinis, H. (2013), "Measurement Malaise in Strategic Management Studies: The case of Corporate Govarnence Research", *Organizational Research Methods*, 16(1): 88-99.

Dalyan, F. (2002), "Stratejik Yönetim alanında yapılmış lisansüstü çalışmalarla ilgili bir durum saptaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3: 57-77.

Doh, J. ve Hahn, E. (2008), "Using spatial methods in strategy research", *Organizational Research Methods*, 11(4): 659-681.

Duman, Ş. A., Kalemci, R. A. ve Çakar, M. (2005), "Türkiye' de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 57-72.

Furrer, O., Thomas, H. ve Goussevskaia, A. (2008), "The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research", *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 1-23.

Greckhammer, T., Misangyi, V., Elms, H. ve Lacey, R. (2008), "Using qualitative comparative analysis in strategic management research: An examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects", *Organizational Research Methods*, 11(4): 695-726.

Harrington, R. J. veOttenbacher, M. C. (2011), "Strategic Mmanagement- An analysis of its representation and focus in recent hospitality research", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): 439-462.

Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. (1998), "Current and future research methods in strategic management", *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.

Hubbard, R., Vetter, D. E., & Little, E. L. (1998), "Replication in strategic management: Scientific testing for validity, generalizability and usefulness", *Strategic Management Journal*, 19: 243-254.

Ketchen, D.J, Boyf, B.K. ve Bergh, D.D. (2008), "Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges", *Organizational Research Methods*, 11(4): 643-658.

Köseoğlu, M.A, Barca, M. ve Akdeve, E. (2013), "Gelişmekte Olan Ülkelerde Stratejik Yönetim Literatürünün Örüntüsü Nasıl İlerliyor? Türkiye Üzerine Bir Çalişma", *21. National Management and Organization Conference, Dumlupınar Üniversitesi,* Kütahya, Turkey

Molina-Azorin, J.F. (2010), "Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications", *Organizational Research Methods*, 15(1): 33-56.

Nerur, S., Rasheed, A. ve Natarajan, V. (2008), "The intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis", *Strategic Management Journal*, 29: 319-336.

Ramos-Rodriguez, A. ve Ruiz-Navarro, J. (2004), "Changes in The intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of The Strategic Management Journal, 1980-2000", *Strategic Management Journal*, 25: 981-1004.

Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2006). Nitel Aratrma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi

35. OTURUM

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Malatya ve Elazığ İllerindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Araştırma
Tahsin GEÇKİL, Mehmet TİKİCİ

Çalışan Kıskançlığının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik) ve Performans Üzerine Etkisi
Büşra MÜCELDİLİ, Oya ERDİL

Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
A. Celil ÇAKICI, Yılmaz AKGÜNDÜZ

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ASINDAKİ İLİŞKİ: MALATYA VE ELAZIĞ İLLERİNDEKİ ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tahsin GEÇKİL, Necmettin Erbakan Üniversitesi, tahsingeckil@gmail.com
Mehmet TİKİCİ, İnönü Üniversitesi, mehmet.tikici@inonu.edu.tr

ÖZET

Örgütsel demokrasinin örgütün sosyo-moral atmosferini, çalışanların davranış yapılarını ve örgütsel bağlılığını genel olarak olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. İş yerinde bu olumlu davranışların artması örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu araştırma, çalışanların örgütsel demokrasi algılarını ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını irdelemek; söz konusu algı ve davranışların hem birbirleriyle hem de çalışanların demografik özellikleriyle ilişkilerini incelemek amacıyla tasarlanmıştır.

Tanımlayıcı ve kesitsel tipteki bu araştırmanın evrenini Malatya ve Elazığ illerindeki iki üniversite hastanesi çalışanları (N=2290) oluşturmuştur. Örneklem, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir (n=582). Veriler demografik bilgileri içeren altı soruluk bir anket formu, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği kullanılarak 29 Temmuz - 7 Ağustos 2013 tarihleri arasında araştırmacı ve iki anketör tarafından toplanmıştır. Veriler SPSS 21 programında yüzdelik, ortalama, standart sapma, Independent Samples T testi, One-Way ANOVA, Post Hoc Tukey HSD, Chronbach's Alfa güvenirlik katsayısı, Pearson Momentler çarpımı korelasyonu ve Regression analizi ile değerlendirilmiştir.

Katılımcıların %60.3'ünün kadın, %46.2'sinin 30-39 yaş grubunda, %54.8'nin üniversite mezunu olduğu, %34.7'sinin ise lisansüstü eğitim gördüğü belirlenmiştir. Katılımcıların %45.2'sini hemşireler ve %35.2'sini hekimler oluşturmuştur. Çalışanların kurumlarındaki demokrasi düzeyini orta düzeyde algıladığı, kadınların ve hemşirelerin algıladıkları demokrasi düzeyinin düşük olduğu, kurumda çalışma süresi arttıkça algılanan demokrasi düzeyinin azaldığı saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, meslek, çalışma süresi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analiziyle örgütsel demokrasi algısının Sivil Erdem davranışlarındaki değişimin %86.5'ini, Nezaket davranışlarındaki değişimin %66.2'sini ve Vicdanlılık davranışlarındaki değişimin %48.3'ünü açıkladığı saptanmıştır.

Bu bulgular ışığında örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel demokrasi uygulamalarının arttırılması yoluyla çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilebileceği ve örgütün performansının arttırılabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Demokrasi, Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Demokrasi Algısı, Vatandaşlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

GİRİŞ

Genel bir siyaset ve yönetim aracı olan demokrasinin örgütsel düzeyde uygulanmasına örgütsel demokrasi denilmektedir. Örgütsel demokrasi politik demokrasinin rehberliğinde gelişmekte (Kerr, 2004; Yazdani, 2010), adeta politik demokrasinin izdüşümü olmaktadır. Örgütsel düzeyde demokrasinin varlığı ve örgütlerde demokrasinin yerleşebilmesi örgütün

içinde yer aldığı toplumun demokratiklik düzeyi ile çok yakından ilişkilidir. Bir ülkede demokrasinin hangi ölçüde yerleşmiş ve yayılmış olduğu; O ülkedeki en büyüğünden en küçüğüne kadar tüm kuruluşlarda demokratik tutum, düşünce ve davranışın ne derece ve ne ölçüde egemen olacağını belirler (Tosun, 1990). Örgütsel demokrasi bir örgütün üyelerinin örgütün yönetimine ve süreçlerine katılması olarak kabul edilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004). Örgütsel demokrasi geniş bir anlam yelpazesine sahiptir. "Endüstriyel demokrasi", "işgören katılımı", "katılımcı yönetim", "karar vermeye katılım", "çalışan kontrolü", "kendi kendini yönetme" ve "iş yeri demokrasisi" kavramları birbirlerine yakın kavramlar olup birbirlerinin yerine ve "örgütsel demokrasi" kavramının yerine de kullanılabilen kavramlardır (McGregor, 2005; Weber vd., 2009). Örgütsel demokrasi endüstriyel demokrasi olarak da bilinir (Unterrainer, Palgi, Weber, Iwonowa, ve Oesterreich, 2011; Verdorfer, Weber, Unterrainer, ve Seyr, 2012). Örgütsel demokrasinin uygulanması ile çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişeceği, işlevsel olmayan davranışlarının azalacağı ve buna bağlı olarak örgütün verimliliğinin ve performansının kalıcı bir biçimde artacağı ifade edilmektedir (Yazdani, 2010). Bu durum örgütlerde demokratik ilkelerin uygulanması fikrini oldukça cazip hale getirmektedir. Günümüzde örgütsel etkinliğin artırılması için anahtar olarak görülen demokratik yönetim, daha yüksek düzeyde yenilik ve performansa ulaşmak için de bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Uzun vadede değer yaratmayı destekleyen demokrasi ekonomik, sosyal, çevresel ve bireysel hedefleri uyumlaştırır (Forcadell, 2005).

Yerli ve yabancı alan yazını incelemeleri sonucunda örgütsel demokrasi için düşünülebilecek boyutlar (unsurlar) şöyle sıralanabilir. **Katılım,** çalışanların tüm karar süreçlerinin içinde olabilmesini (doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla) ifade eder. **Eleştiri,** politika ve prosedürlerin, iş ve işlemlerin ilgili her düzeyde çalışan tarafından değerlendirilebilmesi (doğru ve yanlış olarak-negatif veya pozitif) ve değerlendirmelerini rahatça ifade edebilmesini yansıtır. **Şeffaflık,** yapılan iş ve işlemler ile alınan kararların bunlardan etkilenen herkes tarafından tüm yönleriyle öğrenilebilmesi ve izlenebilmesidir. **Adalet,** yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması olarak tanımlanır. Örgütsel düzeyde adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin getirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır. Örgütsel adalet kavramı; kazanımların dağıtılması (dağıtım adaleti), dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçler (prosedür adaleti) ve bireyler arası ilişkiler (etkileşim adaleti) şeklinde ele alınmaktadır (Yıldırım, 2007; Demir, 2009; Erkuş, Turunç, ve Yücel, 2011). **Eşitlik,** iki veya daha çok şeyin denk olmasıdır. Herkesin aynı hak ve avantajlara sahip olması olarak tanımlanır. Eşitlik örgütsel demokrasinin unsuru olarak düşünüldüğünde "mutlak eşitlik" olarak kabul edilmemelidir. Ancak ve ancak koşulları eşit olanın eşit işleme ve muameleye tabi tutulması olarak ele alınmasıdır. **Hesap Verebilirlik,** alınan kararlar, yapılan harcamalar ve örgütle ilgili diğer tasarruflar için hesap vermeyi ve bunlar için hesap sorabilmeyi ifade eder. **Güç'ün Paylaşımı**, bir örgütteki güç paylaşımının demokratik değerlere uygun olarak yapılıp yapılmadığı ile ilişkilidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) bireyin mensubu olduğu örgüte karşı geliştirdiği davranış türlerinden bir tanesidir. Bireyin örgüte karşı davranışları rol davranışları ve ekstra rol davranışları olmak üzere iki grupta incelenebilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Rol davranışları yönetim tarafından belirlenen ve örgütsel sistemin temelini oluşturan, örgüt politikaları ve kuralları ile ilişkili olarak bireye yüklenen görevler çerçevesinde yapılması gereken davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise bireyin örgüte ve diğer çalışanlara karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz etkileri bulunan davranışlar olarak ifade edilebilir. Örgüte yönelik ekstra rol davranışlarının olumlu boyutta olanları örgütsel vatandaşlık davranışları

olarak adlandırılır (Organ, 1988). "Örgütsel vatandaşlık davranışı" ifadesini Katz'ın "ekstra rol davranışı" tanımlamasından yararlanarak ilk ifade eden Organ ve arkadaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983; Organ, 1988). Organ ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışını ödül sisteminde yer almayan ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı ekstra rol davranışları olarak ifade ederler (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983, Organ, 1977; Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995). Başka bir deyişle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları organizasyonun biçimsel yapısının bireye yüklemediği, buna karşın bireyin herhangi bir beklentisi olmaksızın gönüllü olarak sergilediği davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllü bir biçimde sergilendiği için "İyi asker sendromu" olarak da adlandırılmaktadır (Organ, 1988, s. 4, Organ ve Ryan, 1995). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları "biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ya da açıkça tanımlanmayan, ancak örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesini destekleyen gönüllü bireysel davranışlar" dır. Graham (1991) Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ekstra rol davranışları ile sınırlanamayacağını, bunun aksine Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının bireyin örgütle ilgili bütün davranışlarını tanımlamak için kullanılan küresel bir terim olduğunu ileri sürmektedir.

Podsakoff, ve arkadaşları (2000), yaptıkları yazın incelemelerinde, bu kavramın boyutları hakkında bir uzlaşma olmadığını sonucuna varmışlar ve yedi boyut (Yardımseverlik Davranışı, Centilmenlik, Örgüte Sadakat Duyma, Örgütsel Uyum, Bireysel İnisiyatif, Yurttaşlık Erdemi ve Kişisel Gelişim) önermişlerdir. ÖVD kavramını alan yazına kazandıran Organ ve arkadaşlarının önerdiği beş boyut ise halen yoğun olarak kullanılmaktadır ve bu araştırmada da Organ'ın (1988.s.7-12) ortaya koyduğu beş boyut temel alınmıştır. Williams ve Anderson (1991)'a göre ise ÖVD iki boyutta (Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları) incelenmelidir. Graham (1991.s.255) ÖVD' yi üç boyutta (Örgütsel İtaat, Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Katılım) incelemiştir. Farh, Earley ve Lin, (1997), Çinlilerde örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için geliştirdikleri ölçeğin analizinde ölçeği oluşturan 20 maddenin 5 faktörde (İşletmeyle Özdeşleşme, Meslektaşlarına Yönelik Özgecilik, Vicdan Sahibi Olma, Çalışanlar Arası Uyum ve İşletme Kaynaklarını Koruma) toplandığını bulmuşlardır. Bu araştırmada kullanılan (Organ'ın ortaya koyduğu) boyutlar şunlardır. **Diğerkâmlık,** bireyin iş ortamındaki diğer bireylere, onların problemleri veya görevleriyle ilgili konularda yardım etme davranışlarını kapsar. **Vicdanlılık**, örgüt üyelerinin biçimsel rol davranışlarını aşmalarını ifade etmektedir. **Sportmenlik/Centilmenlik,** bireyin örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması sportmenlik davranışı olarak ifade edilir. **Nezaket,** bireyin örgütte ilişkili olduğu tüm iş arkadaşlarıyla iletişim içinde olması nezaket davranışlarındandır. Hatırlatma, bilgi verme ve danışma bu örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. **Örgütsel Erdem,** sivil erdem olarak da ifade edilen bu davranış biçimi örgütsel süreçlere yapıcı ve sorumlu katılımı ifade etmektedir. Bu davranış yalnızca fikirlerini ifade etmek demek değil aynı zamanda görüşmelere etkin katılım, örgüt çevresinin yakından izlenmesi, bu izlem sonucunda örgüte yönelik tehdit ve fırsatların algılanarak örgütsel süreçlere aktarılmasını içerir. *Sivil Erdem davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarının en arzu edilen formudur.*

Örgütsel demokrasinin örgütün sosyo-moral atmosferini, çalışanların davranış yapılarını ve örgütsel bağlılığını genel olarak olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. İş yerinde bu olumlu davranışların artması örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

AMAÇ

Örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki bulunmakta mıdır? Sorusundan hareket edilmiş olan bu araştırma çalışanların örgütsel demokrasi algılarını

ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını irdelemek; söz konusu algı ve davranışların hem birbirleriyle hem de çalışanların demografik özellikleriyle ilişkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

YÖNTEM

Tanımlayıcı ve kesitsel tipteki bu araştırmanın evrenini Malatya ve Elazığ illerindeki iki üniversite hastanesi çalışanları (N=2290) oluşturmuştur. Örnekleme alınacak bireylerin evreni temsil edebilme özelliğinin sağlamak için olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmış (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004.s.40; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2004.s.37) ve iki hastaneden toplam 582 çalışan örnekleme alınmıştır (n=582). Veriler demografik bilgileri içeren altı soruluk bir anket formu, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği kullanılarak araştırmacı ve iki anketör tarafından 29 Temmuz - 7 Ağustos 2013 tarihleri arasında toplanmıştır. Kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra katılımcılar ile çalıştıkları birimlerde görüşülmüş, araştırmanın amacı açıklanmış ve katılmaya gönüllü olanlara veri toplama formu kapalı bir zarf içinde bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği (ÖDÖ) Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen 5'li Likert tipinde 28 maddelik bir ölçektir. Ölçek Katılım-Eleştiri (8 madde), Şeffaflık (6 madde), Adalet (5 madde), Eşitlik (6 madde) ve Hesap Verebilirlik (3 madde) boyutlarından oluşmakta olup alınabilecek en düşük puan 28 ve en yüksek puan 140'tır. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe örgütsel demokrasi algısı düzeyi yükselmektedir. Geçkil ve Tikici ölçeğin Chornbach's Alfadeğerini .95 olarak rapor etmişlerdir. Aynı değer bu çalışmada .94 olarak ölçülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ise Basım ve Şeşen (2006) tarafından uyarlanan 19 maddeli beş faktörlü bir ölçektir. Ölçeğin boyutları Diğerkâmlık (5 madde), Vicdanlılık (3 madde), Nezaket (3 madde), Centilmenlik (4 madde) ve Sivil Erdem (4 madde) olup ölçek 6'lı Likert tipinde hazırlanmış ve en düşük puan 19 en yüksek puan 114' tur. Ölçeğin Cronbach's Alfa değeri .87 olarak rapor edilmiş olup bu çalışmada .88 olarak bulunmuştur.

Veriler bilgisayarda SPSS 21 programında yüzdelik, ortalama, standart sapma, Independent Samples T testi, One-Way ANOVA ve Post Hoc Tukey HSD, Chronbach's Alfa güvenirlik katsayısı, Pearson Momentler çarpımı korelasyonu ve Regression analizi ile değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Katılımcıların %60.3'ü kadın, %89'u 40 yaş altında, %89.5'i üniversite mezunu ve %34.7'si lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplam puan ortalamalarının 72.52 (SS=19.58) olduğu, ölçek madde puan ortalamalarının ise 5 üzerinden 2.59 (SS=.70) olduğu saptanmıştır. Kadınların örgütsel demokrasi algılarının (Madde puan ortalaması ve SS: 2.50±.69) erkeklerden (Madde puan ortalaması ve SS: 2.73 ± .69) düşük olduğu (t=-3.920;p=0,000) belirlenmiştir. Hemşirelerin örgütsel demokrasi algılarının (Madde puan ortalaması ve SS: 2.49±.69) hekimlerden (Madde puan ortalaması ve SS: 2.67±.70) anlamlı şekilde düşük olduğu (F=3.132;p=0,025) saptanmıştır. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği puan ortalamaları 81.93 (SS=14.51), madde puan ortalamaları ise 6 üzerinden 4.31 (SS=.76) olarak hesaplanmıştır. Kadınların Diğerkâmlık davranışlarını (t=3.829;p=0,000), erkeklerin ise Nezaket (t=-4.123;p=0,000) ve Sivil Erdem (t=-4.437;p=0,000) davranışlarını daha fazla sergiledikleri belirlenmiştir.

Örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		ÖVD Toplam	Diğerkâmlık	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
ÖDÖ Toplam	Pearson Correlation	-,054	-,186**	**,579****	**,786****	,007	**,892****
	Sig. (2-tailed)	,194	,000	**,000**	**,000**	,875	**,000**
Katılım-	Pearson Correlation	-,027	-,167**	**,486****	**,704****	,043	**,862****
Eleştiri	Sig. (2-tailed)	,514	,000	**,000**	**,000**	,302	**,000**
Şeffaflık	Pearson Correlation	-,058	-,152**	**,682****	**,759****	-,016	**,857****
	Sig. (2-tailed)	,160	,000	**,000**	**,000**	,702	**,000**
Adalet	Pearson Correlation	-,047	-,193**	**,407****	**,714****	,000	**,732****
	Sig. (2-tailed)	,263	,000	**,000**	**,000**	,999	**,000**
Eşitlik	Pearson Correlation	-,055	-,118*	**,404****	**,470****	-,022	**,531****
	Sig. (2-tailed)	,189	,004	**,000**	**,000**	,601	**,000**
Hesap	Pearson Correlation	-,047	-,137*	**,379****	**,577****	,007	**,638****
Verebilirlik	Sig. (2-tailed)	,262	,001	**,000**	**,000**	,869	**,000**

* p<0.01 ** p<0.001 Anlamlı ilişki yok r<0.30 Düşük düzeyde ilişki

0.30<r<0.69 Orta düzeyde ilişki r≥0.70 Yüksek düzeyde ilişki

Tablo 1'in değerlendirilmesi sonucunda;

- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları toplam değeri ile Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplam değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (r=-.054; p>0.05).
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları alt boyutlarından *Diğerkâmlık* boyutunun hem Örgütsel Demokrasi Ölçeği alt boyutları ile hem de Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplam puanı ile ters yönlü ve düşük düzeyde ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir (p<0.01). Örgütsel demokrasi algısı tüm boyutlarıyla yükseldikçe, işgörenin çalıştığı ortamdaki yardımseverlik davranışı olarak da ifade edilen diğerkâmlık davranışı azalmaktadır.
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları alt boyutlarından *Vicdanlılık* boyutu ile hem Örgütsel Demokrasi Ölçeği alt boyutları hem de Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplam puanı arasında doğru yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. İlişkinin seviyesine bakıldığında ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Yani bireyin örgütsel demokrasi algısı arttıkça vicdanlılık davranışları da artmakta ya da vicdanlılık davranış düzeyi yüksek olanlarda örgütsel demokrasi algısı da yüksektir.
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları alt boyutlarından *Nezaket* alt boyutu incelendiğinde ise Örgütsel Demokrasi Ölçeği alt boyutlarının tamamı ve Örgütsel Demokrasi Ölçeği

toplam puanı arasında doğru yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (p<0.001). İlişkinin gücü incelendiğinde ise Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplamı *(r=*,786), *Katılım-Eleştiri (r=*,704), *Şeffaflık (r=*,759) ve *Adalet (r=*,714) alt boyutları ile *Nezaket* arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. *Nezaket* ile *Eşitlik (r=*,470) ve *Hesap Verebilirlik (r=*,577) boyutları arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yani bireyin örgütsel demokrasi algısı arttıkça nezaket davranışları da artmakta ya da nezaket davranış düzeyi yüksek olanlarda örgütsel demokrasi algısı da yüksektir.

- *Centilmenlik* davranışları ile Örgütsel Demokrasi Ölçeği boyutları ve Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplamı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeği alt boyutlarından *Sivil Erdem* davranışları ile Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplamı ve bütün alt boyutları arasında doğru yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (p<0.001). *Sivil Erdem* alt boyutu ile Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplamı (r=,892), *Katılım-Eleştiri (r=*,862), *Şeffaflık (r=***,**857) ve *Adalet (r=*732) alt boyutları arasındaki ilişkinin oldukça yüksek düzeyde olduğu tablo 1'de görülmektedir. *Eşitlik (r=***,**531) ve *Hesap Verebilirlik (r=***,**638) boyutları ile *Sivil Erdem* davranışları boyutu arasında ise orta düzeyde bir ilişki ölçülmüştür. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları toplamı ve alt boyutları ile Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplamı ve alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde en yüksek ilişki *Sivil Erdem* davranışları ile Örgütsel Demokrasi Ölçeği toplamı arasında görülmektedir (r=,892).

Tablo 2'de örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisi gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Demokrasi Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Demokrasi Boyutları	**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Boyutları	**Düzeltilmiş R^2**	**F**	**p**	**β**	**t**	**p**
Katılım-Eleştiri					-.088	-1.423	.155
Şeffaflık					.032	.445	.657
Adalet	Diğerkâmlık	.033	4.931	**.000**	-.157	-2.446	**.015**
Eşitlik					-.007	-.141	.888
Hesap Verebilirlik					-.001	-.019	.985
Katılım-Eleştiri					.035	.772	.44
Şeffaflık					.821	15.36	1
Adalet	Vicdanlılık	.483	109.38	**.000**	-.199	1	**.00**
Eşitlik			5		.042	-4.240	**0**
Hesap Verebilirlik					-.067	1.094	**.00**
						-1.573	**0**
							.27
							4
							.11
							6
Katılım-Eleştiri					.273	7.456	**.000**

Şeffaflık					.367	8.492	**.000**
Adalet	Nezaket	.662	228.147	**.000**	.289	7.616	**.000**
Eşitlik					-.053	-1.704	.089
Hesap Verebilirlik					.021	.612	.541
Katılım-Eleştiri					.115	1.835	.067
Şeffaflık					-.090	-1.212	.226
Adalet	Centilmenlik	-.001	.835	.525	.008	.119	.906
Eşitlik					-.035	-.652	.514
Hesap Verebilirlik					.009	.153	.879
Katılım-Eleştiri					.487	21.068	**.000**
Şeffaflık					.428	15.656	**.000**
Adalet	Sivil Erdem	.865	743.934	**.000**	.133	5.529	**.000**
Eşitlik					-.044	-2.230	**.026**
Hesap Verebilirlik					.008	.387	.699

Tablo 2'nin incelenmesi sonucunda:

- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları boyutlarından *Diğerkamlık* boyutundaki değişimin % 3.3'ü (Düzeltilmiş R^2=.033) Örgütsel Demokrasi boyutları tarafından açıklanmaktadır. Bu noktada etkili olan Örgütsel Demokrasi alt boyutunun ise *Adalet* boyutu olduğu görülmektedir.
- *Vicdanlılık* davranışlarının %48.3 (Düzeltilmiş R^2=.483) Örgütsel Demokrasi Ölçeği boyutları tarafından yordanmaktadır. *Vicdanlılık* davranışlarındaki değişimin en çok *Şeffaflık* boyutundan kaynaklandığı ve bunu ikinci olarak ta *Adalet* boyutunun izlediği *görülmektedir*.
- *Nezaket* davranışları incelendiğinde ise bu davranışlardaki değişimin % 66.2 oranında (Düzeltilmiş R^2=.662) Örgütsel Demokrasi algısına bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yüksek oranlı değiştirme gücünün Örgütsel Demokrasinin hangi boyutundan kaynaklandığına gelince üç boyutun *Nezaket* davranışlarını birlikte etkiledikleri görülmektedir. Etkileme gücü bakımından en yüksek değer *Şeffaflık* boyutunda, ikinci en yüksek değerin *Adalet* boyutunda ve üçüncü olarak ta *Katılım-Eleştiri* boyutunda olduğu görülmektedir.
- *Centilmenlik* davranışlarının Örgütsel Demokrasi algısına bağlı olarak değişiklik göstermediği Tablodan anlaşılmaktadır.
- *Sivil Erdem* davranışları incelendiğinde ise bu davranışlardaki değişimin % 86.5 oranında (Düzeltilmiş R^2=.865) Örgütsel Demokrasi algısına bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yüksek oranlı değiştirme gücünün Örgütsel Demokrasinin hangi boyutundan kaynaklandığına gelince dört boyutun *Sivil Erdem* davranışlarını birlikte etkiledikleri görülmektedir. Etkileme gücü bakımından en yüksek değer *Katılım-Eleştiri* boyutunda, ikinci en yüksek değerin *Şeffaflık* boyutunda, üçüncü olarak *Adalet* boyutunda olduğu ve son olarak ta *Eşitlik* boyutu olduğu görülmektedir.

Örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel demokrasi algısı yükseldikçe, iş görenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarından Diğerkâmlık davranışı azalmakta (r= -,186; p=0,000), Vicdanlılık davranışı yükselmekte (r=,579; p=0,000), Nezaket davranışları artmakta (r= ,786; p=0,000) ve Sivil Erdem davranışları (r=,892; p=0,000) artmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel demokrasi algısının Sivil Erdem davranışlarındaki değişimin %86.5'ini, Nezaket davranışlarındaki değişimin %66.2'sini ve Vicdanlılık davranışlarındaki değişimin %48.3'ünü yordadığı saptanmıştır (Tablo 2).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu sonuçlar örgütsel demokrasi algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarını beslediğini göstermektedir. Çalışanların kendilerini örgütlerinin vatandaşı olarak düşünmelerini sağlamak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerini arttırmak için, örgütlerin çalışanlarında örgütsel demokrasi algısını ortaya çıkaracak ve/veya güçlendirecek demokratik uygulamaları hayata geçirmesi önerilir.

İşletmelerde demokratik uygulamalar hayata geçirilerek deneysel çalışmalar yapılabilir. Uzun dönemli olacak bu çalışmalarda demokratik uygulamaların öncesi ve sonrasında ölçümler yapılarak demokrasi algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri değerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

Basım, H.N., ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,61(4), 83-101.

Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: Theretationship We en affect and employee "citizenship." Academy of Management Journal, 26, 587-595.

Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlaştırıcı etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 8 (31), 197-208.

Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (1), 245-270.

Farh, J.L., Earley, P.C., ve Lin, S.C. (1997). Impetus for action: a cultur alanalysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. Administrative Science Quarterly, 42 (3), 421-444.

Forcadell, F.J. (2005). Democracy, cooperation and busines ssuccess: Thecase of Modragon Corporacion Cooperativa. Journal of Business Ethics, 56, 255-274.

Geçkil, T. ve Tikici, M. (2013). Örgütsel Demokrasi Ölçeği (ÖDÖ) geliştirme çalışması. 13. Ulusal işletmecilik kongresi Bildiri Olarak sunulmak Üzere Kabul edilmiştir.

Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4 (4), 249-270.

Harrıson, J.S., ve Freeman, R.E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? Academy of Management Executive,18 (3), 49-53.

Kerr, J.L. (2004). The limits of organizational democracy. Academy of Management Executive, 18 (3), 81-96.

McGregor, N.L. (2005). The contribution of workplace democracy to organizational change. Doctoral Dissertation, Walden University. ProQuest Information and Learning Co. (UMINo: 3182623).

Organ, D. W. (1977). A reappraisal and re interpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. Academy of Manugement Review, 2, 46-53.

Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington.

Organ, D. W.,ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 48, 775-800.

Podsakoff, P.M., ve Mackenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior on organizational performance: A critical review and suggestions for future research. Human Performance, 10 (2), 133-151.

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 search. Journal of Management, 26 (3), 513-563.

Smıth, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.

Sümbüloğlu, K., ve Sümbüloğlu, V. (2007). Biyoistatistik. 12. Baskı. Ankara. Hatiboğlu Basım ve Yayım San. Tic. Ltd. Şti.

Tosun, K. (1990). Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, p. 527-547.

Unterraıner, C., Palgı, M., Weber, W.G., Iwonowa, A., ve Oesterreıch, R. (2011). Structurally Anchored Organizational Democracy: Does It Reach the Employee? Journal of Personnel Psychology, 10 (3), 118-132.

Weber, W.G., Unterraıner, C., ve Schmıd, B.E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. Journal of Organizational Behavior, 30 (8), 1127-1149.

Verdorfer, A.P., Weber, W.G., Unterraıner, C., ve Seyr, S. (2012). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: exploring effects of the ethical context in organizations. Economic and Industrial Democracy, 1-27. http://eid. sage pub.com/content/early/2012/07/09/ 0143831X12450054.

Wıllıams, L.J.,ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenships and in-role behaviors. Journal of Management, 17 (3), 601-617.

Yazdanı, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty. Business Review, 5 (2), 51-73.

Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 1. Baskı. Ankara. Detay yayıncılık.

Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62 (1), 253-278.

ÇALIŞAN KISKANÇLIĞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖZGECİLİK) VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Büşra MÜCELDİLİ, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, bmuceldili@gyte.edu.tr
Oya ERDİL, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, erdil@gyte.edu.tr

ÖZET

Günümüzün gergin ve stresin çok yoğun olduğu iş ortamında sıkça rastlanan negatif duygulardan biri de kıskançlık ve çekememezlik duygusudur. Bu çalışma ile sosyal değişim modeli temel alınarak, çalışanların kıskanması ve kıskanılması, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu (özgecilik) ve çalışan performasını bütünleştiren bir model ortaya konmuştur. Önerilen kavramsal model 120 beyaz yakalı çalışan üzerinde test edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda, çalışanların iş arkadaşlarına karşı geliştirdikleri kıskançlık duygusu ile çalışan performansı ve özgecilik arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar kelimeler: Çalışan kıskançlığı, negatif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımseverlik davranışları, özgecilik, performans.

1. GİRİŞ

Çalışanların işyerinde yaşadıkları pozitif ve/veya negatif duygular, örgütsel davranış veya örgüt kuramları yazınında son 20 yıldır sıklıkla üzerinde durulan bir kavramdır. Örgütlerde kurulan ilişkiler farklı karakteristik özelliklere sahip ve eşsiz olduklarından, örgüt kapsamında çalışanların hissettiği duygular, kişisel olarak hissettikleri duygulardan farklıdır (Waldron, 2000). Örgütlerde çalışanların duyguları oluşturulabilir, yeniden yorumlanabilir ve zamanla değiştirilebilir. Son yıllarda çalışanlar arasında oluşan veya gelişen duygulardan biri de kıskançlık ve çekememezlik duygusudur. Parrott ve Smith (1993) kıskançlığı şu şekilde tanımlamışlardır; eğer bir kişi başka bir kişinin başarılarına, sahip olduğu yeteneklere, uzmanlıklara sahip değilse ve o özelliklerin kendisinde de olmasını istiyorsa kıskançlık duygusu oluşmaya başlar. Başkaları ile yapılan sosyal karşılaştırmalar sonucunda kişi kendi çıktılarını diğer bireyin çıktılarından daha az görüyorsa, bu, kıskançlığa neden olur. Kıskançlık; aşağılık duygusuna, kendine daha az değer vermeye, daha az özgüvene neden olur. Ayrıca, düşmanlık duyguları ve saldırganlığı arttırır (Khan vd, 2013). Çalışanlar arasında oluşan kıskançlık istenilmeyen bir duygudur. Kıskançlık duygusu psikolojik ve fiziksel olarak kişisel, bireylerarası veya kolektif negatif sonuçlara neden olmaktadır. Kişilerin çalışma hayatında sahip oldukları profesyonel kimlikleri için bir tehdit oluşturmaktadır (Vidaillet, 2006). Bu tip kıskançlık kötü niyetli kıskançlık olarak adlandırılır. Ancak bazı bilim adamları bunun tersini de savunmakta ve iyi niyetli kıskançlığın da olabileceğini vurgulamaktadırlar. Kıskançlık duygusu çalışanın performansını arttırmasına ve kişisel olarak kendini geliştirmesine, sahip olduğu eksiklikleri gidermesine de olanak verebilir (Tai, vd,2012).

Son yıllarda örgütsel davranış ve örgüt teorisi alanında çalışanların iş arkadaşlarını neden kıskandığı veya iş arkadaşları tarafından neden kıskanıldığı konusu ilgi çekici konular arasında yer almaya başlamıştır. Çünkü kıskançlık işyerlerinde özellikle son yıllarda çok yaygın görülen negatif bir duygudur. Hızla değişen, belirsizliğin çok yüksek olduğu yeni iş dünyasında çalışanlar; terfi, görev dağılımları ve otorite için savaşmakta ve bu savaşın bir kazananı ve kaybedeni olmaktadır (Tai, vd,2012). Çalışanlar kazandıkları fırsatları veya elde ettikleri başarıları iş arkadaşlarıyla resmi (performans değerleme sistemi) veya resmi olmayan (kurdukları iş arkadaşlık ağları ile) bir şekilde kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda ortak deneyimler çalışanlarda pozitif duygulara neden olurken, farklılıklar negatif duygulara –kıskançlık- neden olmaktadır (Duffy vd,2012).

Bu çalışmanın amacı, çalışan kıskançlığını örgütsel davranış yazınında değerlendirmek, sonuçlarını ampirik olarak test etmek ve gelecek çalışmalara yön vermektir. Bu araştırma ile çalışan kıskançlığının hem pozitif hem negatif çıktıları araştırılacaktır. Çalışan kıskançlığının performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ortaya konacaktır. Bu çalışma esas alınarak kıskançlığın örgütsel vatandaşlık davranış üzerinde olumsuz, çalışan performansı üzerinde de olumlu bir etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Bu çalışmada veriler anket yöntemi ile beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Çalışanlar Marmara Bölgesi'nde ulusal ve uluslararası firmalarda görev almaktadırlar. Araştırmada standardize anketler kullanılmış ve regresyon analizi yardımıyla değerlendirmeler yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çalışan kıskançlığı

Son yıllarda sosyal bilimlerde kişiler arası kıskançlık ve hasetlik duyguları sıkça üzerinde çalışılan kavramlar olmuştur (Vecchio, 2000). Olumsuz duygulardan biri olan kıskançlık duygusu firmalarda çalışanlar arasında da sıkça rastlanan bir duygu olması nedeniyle, yönetim alanında çalışan akademisyenlerin de ilgisini çekmiştir.

Kıskançlık duygusu son yıllarda bilimsel olarak araştırılmaya başlanmış olmasına rağmen çok eskiden beri insanların deneyimlediği bir duygudur. Eski Yunan filozoflarından Aristo ve Plato kıskançlığı istenilmeyen bir duygu olarak tanımlamış ve başka kişilerle kıyaslama sonucu hissedilen düşmanca bir his olarak kavramsallaştırmışlardır (Smith vd,1999, Tai vd.,2013). Sosyal bilimlerde kıskançlık; içinde öfke, kin, hırs, nefret, memnuniyetsizlik ve utancı da kapsayan karmaşık bir duygu olarak tanımlanmıştır (Patient vd., 2003). Kıskançlık dışarıdan herhangi bir etkiye verilen istem dışı ve kontrol edilemeyen bir tepkidir. Charash (2009)'a göre kıskançlığın duygusal ve bilişsel olmak üzere iki bileşeni vardır. Kıskançlığın olabilmesi için bu iki bileşenin de olması gerekir. Duygusal bileşen olumsuz hisleri içerirken, bilişsel bileşen ise yapılan karşılaştırmayı içerir. Kıskançlık olarak niteleyebilmek için kişinin hem duygusal hem de bilişsel bileşenleri göstermesi gerekmektedir. Örneğin kişi bir kıyaslama yapıyor fakat bu kıyaslama sonucunda huzursuzluk duymuyorsa kıskançlıktan söz edilemez. Kıskançlığın anlamını daha net hale getirmek amacıyla iki farklı bakış açısı geliştirilmiştir (Tai vd.,2012). Bunlardan ilki geleneksel görüştür. Bu görüşe göre kıskançlık kişilerin birbirlerini kıyaslamalarıyla ortaya çıkar ve kişilerin yaşamında olumsuz sonuçlara neden olur. Bu sonuçlardan bazıları; etik olmayan davranışlar, yardım etmekten kaçınma, depresyon eğilimin artması, işten ve arkadaşlardan memnuniyetin azalması, devamsızlık, iş bırakma eğilimi ve bağlılığın azalmasıdır (Tai vd.,2012). Klasik görüşe daha sonra alternatif bir başka görüş eklenmiştir. Alternatif görüşe göre; kıskançlık her ne kadar düşmanca, kin duymak gibi olumsuz davranış ve tutumlarla ilişkili olarak görülse de, bu görüşün savunucuları kıskançlığa daha olumlu bir pencereden bakmayı tercih etmişlerdir. Alternatif görüşe göre kıskançlık olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Kıskanan kişi kıskandığı kişiyi takdir eder ve ondan yeni birşeyler öğrenmek için çaba gösterir. Bu bakış açısıyla kıskançlık, başarmak için motivasyon aracı olmaktadır. Araştırmacılar geleneksel görüşü "şeytani kıskançlık" , alternatif görüşü ise "iyi niyetli kıskançlık" olarak iki farklı bakış açısıyla ele almışlardır. Şeytani kıskançlık, toplum tarafından hoş görülmez ve kötü niyet içerir. İyi niyetli kıskançlık ise, kişileri motive edici bir kıskançlıktır ve iyi niyet içerir (Bedeian, 1995). Van de Ven vd. (2009) çalışmalarında şeytani kıskançlığın olumsuz sonuçlara neden olurken, iyi niyetli kıskançlığın ise olumlu sonuçlara neden olacağını belirtmişlerdir. Bu iki görüşe ek olarak Tai vd (2012) çalışmalarında kıskançlığı acı veren bir görüş açısıyla değerlendirmişlerdir. Farklı sonuç ve tanımlamalara sahip olmalarına rağmen, şeytani kıskançlık ve iyi niyetli kıskançlık kavramlarında ortak öğe huzursuzluktur. Kıskançlık ister iyi niyetle ister kötü niyetle yapılmış

olsun, kişide huzursuzluk hissi yaratır, kişiye acı, üzüntü verir. İnsan doğası gereği kendine acı veren, huzursuzluğu arttıran durumlardan kaçma eğilimindedir. Bu nedenle hangi niyetle olursa olsun kıskançlık toplum tarafından olumsuz bir duygu olarak görülmekte ve kişiler kıskandıklarını itiraf etmekten kaçınmaktadırlar (Charash,2009).

Kıskançlık duygusunu ortaya çıkaran temel neden kişilerin yaptığı sosyal karşılaştırmalardır. Örneğin, aynı yetenek veya kaynaklara sahip A ve B kişilerinden, A kişisi istediği fakat sahip olamadığı herhangi bir şeye B kişisinin sahip olduğunu görürse, A kişisi kıskançlık duygusunu deneyimlemiş olur (Charash ve Mueller, 2007). Örgütlerde çalışanlar örgüt tarafından sunulan imkânları veya fırsatları karşılaştırmakta ve eğer bu imkân ve fırsatlar arasında eşitsizlik var ise, kıskançlık duygusu kendini göstermektedir. Örgütlerde meydana gelen kıskançlığı açıklamak için kullanılabilecek modellerden biri de sosyal değişim teorisidir. Bu bağlamda iş yerinde kıskançlık, aralarında ortak iş yeri, görev ve arkadaşlık bağı bulunan iki kişi arasında oluşur. Örgütlerde sosyal değişim ve karşılaştırma kaçınılmaz olduğundan, kişiler arası kıskançlık da kaçınılmaz olarak gelişir. Çalışanların kendi aralarında veya yöneticileriyle aralarında gelişen sosyal değişimde, adaletsiz bir durumla karşı karşıya kalındığında örgütlerde, kıskanılan ve kıskanç çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Adaletli olarak yapılan dağılım ise kıskançlığı azaltmaktadır (Charash ve Mueller, 2007). Vecchio (2005) yaptığı çalışmada, örgütlerde kıskançlığı iki farklı yönü ile ortaya koymuş ve çalışanların kıskanma ve kıskanılma nedenlerini belirtmiştir. Mesleki tecrübe, makyavelcilik ve rekabetçi ödül dağılımı kıskanılmağa yol açarken; iş tatminsizliği, lider-üye etkileşimi, özsaygı ve rekabetçilik iş arkadaşına karşı duyulan kıskançlığa yol açmaktadır. Örgütlerde kıskançlık üç farklı şekilde kavramsallaştırılabilir (Duffy vd, 2012). İlki durumsal kıskançlıktır. Bu, genel olarak çevredeki olaylara karşı oluşan kıskançlıktır. Takım arkadaşları veya iş arkadaşları ile yapılan kıyaslama ile ortaya çıkar (Duffy ve Shaw, 2000). İkinci olarak, kıskançlık doğuştan gelen bir özellik olabilir. Kişi kendi karakteri itibariyle kıskanç olmaya eğilimli olabilir. Durumsal kıskançlıkta belli bir olay ya da belli bir kişi kıskanılır, o kişinin yerinde olmak istenirken kıskançlık eğiliminde kişi herkese karşı kıskançlık besler, özel bir durum olmasa bile kişi başka bireyleri, başkasının hayatını kıskanabilir. Kıskançlık sadece iş ortamı ile ilgili değildir. Son olarak ise kıskançlık episodik olarak kavramsallaştırılmıştır. Episodik kıskançlık ise özel bir olaya verilen duygusal reaksiyondur. Episodik kıskançlık ve eğilimsel (doğuştan gelen) kıskançlık farklı özelliklere sahiptir. Episodik kıskançlık, kişilerin kendilerini başkalarıyla kıyasladıkları bütün ortamlarda görülmektedir. Bu bağlamda firmalar kıskançlığın çok görülebileceği bir ortamdır. Örgütlerde kıskançlık iş arkadaşları arasında görülebileceği gibi ast ve üst arasında da kıskançlık olabilir. Çalışan ve lider arasında oluşan kıskançlık çift yönlü bir kıskançlıktır. Çalışan liderinin sahip olduğu yetenekleri, üstün becerilerini ve statüsünü kıskanırken (Tai, vd,2012), lider de üstün yeteneğe sahip çalışanları geleceğin lideri olarak görüp kıskanabilir (Stein, 1997). Liderin kıskançlığı çalışanın kendini geliştirmesine engel olur. Liderlik yazınında kıskançlık ile ilgili diğer bir bakış açısı ise lider-üye etkileşimidir. Farklı seviyede ilişkilerin odak noktasını oluşturduğu lider-üye etkileşiminde (Graen&Uhl-Bien, 1995) kıskançlık duygusuna rastlanır. Lideriyle karşılıklı güven ve saygı üzerine yüksek kalitede ilişkiler kurmuş çalışan, lideriyle sadece iş sözleşmesinden doğan düşük kalitede lider-üye etkileşimine sahip iş arkadaşları tarafından kıskanılabilir (Vecchio, 2005).

2.2. Çalışan Kıskançlığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik)

Son 30 yıldır örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) olan ilgi giderek artmaktadır (Podsakoff, 2014). Bu yoğun ilgi ÖVD'nın farklı şekillerde kavramsallaştırılmasına neden olmuştur. Örneğin, Williams and Anderson (1991) ÖVD'nın bireye ve örgüte karşı iki sınıfta incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bireye karşı gösterilen ÖVD örgüte dolaylı bir şekilde

fayda sağlarken; örgüte karşı gösterilen ÖVD direkt yoldan fayda sağlamaktadır. Bireysel olan ÖVD çalışanlara karşı yardımseverlik davranışlarını temsil eder ve dolaylı bir şekilde örgüte fayda sağlamaktadır. Van Dyne, Cummings ve Parks (1995) ise ÖVD'nı ilişki odaklı ve görev odaklı olarak sınıflandırmışlardır. İlişki odaklı ÖVD yardımseverlik davranışlarını içerir. Yardımseverlik davranışı olarak özgecilik, toplum yanlısı davranışlar, nezaket, işbirlikçi davranışlar, kişisel destek ve sivil erdem bileşenleri kullanılmaktadır. Spitzmuller ve Van Dyne (2013) ise ÖVD'nı proaktif ve reaktif yardımseverlik olarak iki boyutta incelemiştir. Organ ÖVD'ın yardımseverlik boyutunun özgecilik olduğunu belirtmiş ve kişilerarası yardımlaşma davranışlarının özgecilik boyutu ile ölçümlendiği birçok ampirik çalışma yapılmıştır (Donavan vd., 2004). Özgecilik (diğergamlık), çalışanın iş arkadaşlarına karşı yardımcı olması, onların problemleriyle ilgilenmesi olarak tanımlanmaktadır (MacKenzie vd., 1993). Özgecilik, iş arkadaşlarına karşı gönüllü olarak yardım etmeyi, onlara katkı sağlamayı ve iş arkadaşlarına destek olmayı kapsamaktadır (Çelik ve Çıra, 2013). Bu bağlamda bu çalışma ÖVD'nın bireysel boyutundan yardımseverlik boyutunu esas almaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarına karşı deneyimledikleri kıskançlık duygusu kötü niyeti arttırmakta ve kişiler iş arkadaşlarına karşı düşmanlık ve kin beslediklerinden yardımsever davranışlar göstermekten kaçınacaklardır. Bundan hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu göz önüne alındığında, çalışan kıskançlığı ile özgecilik arasında negatif yönlü bir ilişki olabileceği düşünülebilir. Bu doğrultuda, çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1a: Çalışan kıskançlığı ile özgecilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: İş arkadaşları tarafından kıskanılanılmak ile özgecilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

2.3. Çalışan Kıskançlığı ve Çalışan Performansı

Yönetim yazınında performans çeşitli şekillerde ve seviyelerde (birey, takım ve örgüt düzeyinde) tanımlanmıştır. En genel anlamıyla çalışan performansı (bireysel performans), çalışanın verilen görevleri tamamlaması ve amaca ulaşmasıdır. Çalışan kıskançlığı geleneksel ve alternatif bakış açılarıyla değerlendirildiğinde kıskançlığın performans üzerindeki etkilerinin farklı olması beklenir. Kıskanmak ve kıskanılmak alternatif bakış açısıyla değerlendirildiğinde performans üzerinde pozitif yönlü bir etki göstermesi beklenir. Bu bakış açısına göre iş arkadaşının başarısını fark eden çalışan daha fazla çalışmaya ve yüksek performans standartlarına ulaşmayı hedefleyebilir. Rekabetçi ödül sistemine sahip bir örgütte kıskançlık duygusunun oluşması kaçınılmazdır, bu durumda eğer çalışan yöneticisi tarafından desteklendiğini hissederse daha iyi performans göstermek için çaba sarf edecektir. Kıskançlık geleneksel bakış açısıyla ele alındığında ise kıskançlık ve performans arasında negatif yönlü bir ilişki olacaktır. İş arkadaşlarına karşı duyulan kıskançlık veya iş arkadaşları tarafından kıskanılmak örgütte stres kaynağı yaratacağı için çalışanların performansını olumsuz olarak etkileyecektir. Özellikle çalışan adil olmayan bir durumla karşılaşırsa performansı düşecektir. Bu çalışmada geleneksel bakış açısından kıskançlık değerlendirildiğinde, çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır:

H2a: Çalışan kıskançlığı ile bireysel performans arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: İş arkadaşları tarafından kıskanılanılmak ile bireysel performans arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

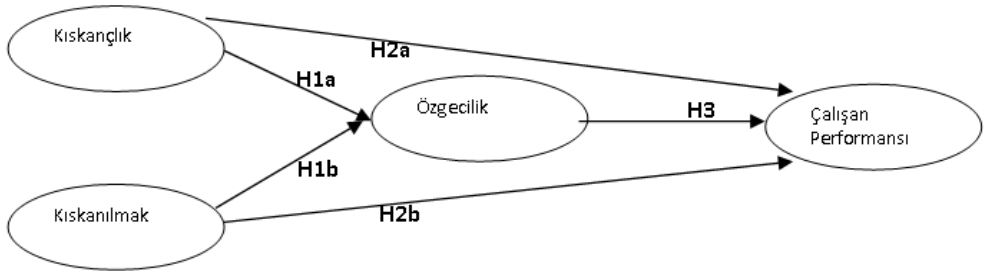
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik) ve Çalışan Performansı

Yönetim yazını incelendiği zaman ÖVD ve performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösteren birçok kavramsal ve ampirik çalışma bulunmaktadır (Podsakoff vd,1997,

Dunlop ve Lee,2004). Kabasakal (2012) çalışmasında özellikle yardımseverlik davranışını üzerinde durmasına rağmen, yazında özgecilik üzerinde yapılmış çalışmalar henüz başlangıç düzeydedir. Örgütlerde iş arkadaşlarının kurmuş oldukları işbirlikçi ilişkiler çalışan performansına pozitif bir katkı yapmakta ve bu durum organizasyonel etkinliğin artmasına olanak sağlamaktadır (Spıtzmuller ve Dyne,2013). Bu bilgiler ışığında çalışmanın son hipotezi aşağıdaki gibi olacaktır:

H3: Özgecilik ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 120 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların %58'i erkek % 42'si kadındır. Çalışanların yaş ortalaması 26-35 yaş aralığında değişmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışan Kıskançlığı: Çalışan kıskançlığı 5 maddelik ölçek (Vecchio, 2005) ile ölçülmüştür. " İş yerinde çoğu arkadaşım benim sahip olduğumdan daha iyi imkânlara sahipler" örnek göstergelerden biridir.

İş arkadaşları tarafından kıskanılmak: Kıskanılmak 3 maddelik ölçek (Vecchio, 2005) kullanılarak ölçülmüştür. "Yöneticimle kurduğum iyi iş ilişkilerinden dolayı, iş arkadaşlarım beni çekemiyorlar" örnek göstergelerden biridir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışı Padskoff'un (2002) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Özgecilik (yardımseverlik) davranışı 5 madde ile ölçülmüştür. "İşle ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma seve seve yardımcı olurum" örnek göstergelerden biridir.

Çalışan performansı. Çalışan performansını ölçmek için Çöl'ün (2008) 4 maddelik performans ölçeği kullanılmıştır. "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım" örnek göstergelerden biridir.

4. BULGULAR

Çalışmada önerilen hipotezler analiz edilmeden önce SPSS 21.00 programı kullanılarak açıklayıcı (keşifsel) faktör analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkinin analizinde faktör analizi, korelasyon, güvenilirlik testi, değişkenlerin ortalamaları ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Değişkenlerin faktör yapıları keşifsel faktör analizi ile varimax rotasyon tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. Her bir ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için "Cronbach Alpha" kullanılmış ve yapılan analiz sonucunda her bir ölçeğin güvenilirliğin, .70'in üzerinde

olduğu görülmüştür. Tablo 1'de değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve güvenilirlik katsayıları bulunmaktadır.

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

	S.S	ORTALAMA	1	2	3	4	5	6
1.ÇK	,79485	2,3364	(,749)					
2.K	1,049	2,3206	, 062	(,903)				
3.Perf	,80000	4,2126	,-210(**)	,185(**)	(,822)			
4.Özgeci	,56464	4,0515	,-070	,203	,294(**)	(,735)		

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

ÇK: Çalışan Kıskançlığı **K:** Kıskanılmak **Perf:** Çalışan Performansı **Özgeci:** Özgecilik

Çalışmada hipotezleri test etmek için analiz yöntemi olarak çoklu regresyon kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışan kıskançlığı ve iş arkadaşları tarafından kıskanılmak ile özgecilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (β = 0,070; p ≥05). Bu bulgular H1a ve H1b'yi desteklememektedir.

Hipotez 2a ve Hipotez 2b, çalışanların iş arkadaşlarına karşı duydukları kıskançlığın ve iş arkadaşları tarafından kıskanılmak ile çalışan performansı arasında bir ilişki öngörmüştür. Yapılan analiz sonuçları ile çalışanların iş arkadaşlarına karşı duydukları kıskançlık ile çalışan performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmakta, ancak kıskanılmak ile çalışan performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgular H2a'yi desteklerken (β = 0,238; p<,05). H2b'yi desteklememektedir.

Çalışmanın son hipotezi olan Hipotez 3 özgecilik ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki öngörmüştür. Analiz sonuçlarına göre özgecilik ve çalışan performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre H3 desteklenmektedir (β = 0,294; p<,01).

Tablo 2: Çoklu Regresyon Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler	
Bağımsız Değişkenler	Özgeci	Perf
1.ÇK	(,070)	(,238) *
2. K	,132	,162
3. Özgeci		,294**

Parantez içindeki değerler Beta değerinin negatif olduğunu gösterir.

** /* Tahmin edilen katsayının istatistiksel olarak sırasıyla %1 ve %5 düzeyinde anlamlı olduğunu belirtir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇLAR

Örgütlerde sıkça karşımıza çıkan negatif duygulardan biri olan kıskançlığın pozitif ve negatif sonuçlarının incelendiği bu çalışmada önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmanın önemli katkılarından biri Lindebaum (2012)'un çağrısı ele alınarak olumsuz bir duygu olarak nitelendirilen kıskançlığın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının araştırılmasıdır. Bulgular, çalışan kıskançlığının beklenildiği gibi çalışan performansı üzerinde negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kıskançlık motive edici yönde olmamış, çalışan performansını olumlu yönde etkilememiştir. İş arkadaşlarına karşı kıskançlık duygusuna sahip çalışanlar iyi niyet gösterip motive olmak yerine huzursuzluk, bıkkınlık gibi olumsuz davranışlar göstermişler ve performansları olumsuz yönde etkilenmiştir. Çalışmanın sonuçları kıskançlık ile ilgili iki farklı bakış açısından geleneksel bakış açısını doğrulamıştır. Çalışmada ayrıca

kıskanılmak duygusu da araştırılmış fakat anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Kıskanılan çalışanın iş arkadaşlarının gelişmesini sağlamak ve örgüte pozitif çıktı sağlamak amacı ile iş arkadaşlarına yardımsever davranışlarda bulunacağı düşünülmüş, ancak arada anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Çalışmada alternatif bakış açısı düşünülerek, kıskançlığın kişileri motive edip, yardımsever davranışlarda bulunacağı önerilmiş, ancak sonuçlar bunu doğrulamamıştır. Sonuçlar geleneksel bakış açısını desteklemektedir. Kıskançlık kötü duyguları tetiklemektedir.

Bu çalışmanın diğer önemli katkılardan biri ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymasıdır. Bu bağlamda, önceki yazından farklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının birçok boyutu olmasına rağmen bu çalışma için özgecilik boyutu önemli olduğundan sadece özgecilik boyutu üzerinde durulmuştur. Çalışanların arkadaşlarına yardımsever davranışlarda bulunması, performanslarını arttırmaktadır.

KAYNAKÇA

Bedeian A.G. (1995) "Workplace Envy" Organizational Dynamics 23 (4) 49-56

Charash Y.C., Mueller J.S. (2007) "Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors Related to Envy" Journal of Applied Pscyhology 92 (3) 666-680

Charash Y.C., (2009) "Episodic Envy" Journal of Applied Social Psychology, 39 (9) pp. 2128–2173.

Chen C.Y., Yang C.F. (2012) "The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship

Behavior: A Multi-Sample Analysis" Journal of Business Ethics 105:107–114

Çelik M., Çıra A. (2013) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Üzerinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü" Ege Akademik Bakış,13 (1) 11-20

Çöl G. (2008) "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri" Doğuş Üniversitesi Dergisi 9 (1) pp35-46

Donavan D. T., Brown T.J., ve Mowen J.C. (2004) "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors" Journal of Marketing, 68; 128–146

Duffy M. K., Scoot K.L., Shaw J.D., Tepper B.J., Aquino K. (2012) " A Social Context Model of Envy and Social Undermining" , Academy of Management Journal 55,3,643-666

Duffy, M. K., ve Shaw, J. D. (2000) "The Salieri Syndrome: Consequences of Envy in Groups". Small Group Research, 31: 3–23.

Dunlop P. D., Lee K. (2004) "Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel" Journal of Organizational Behavior 25

, 67–80

Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-Based Approach to Leaderschip: Development of

Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

Kabasakal H., Dastmalchian A., Imer P. 2012 Organizational citizenship behaviour: a study of young executives in Canada, Iran, and Turkey. The International Journal of Human Resource Management 22:13, 2703-2729

Khan A.K., Quratulain S. ve Bell C.M. (2013) "Episodic Envy and Counterproductive Work Behaviors : Is More Justice Always Good?" , Journal of Organizational Behavior,

Lındebaum D. Ve Jordan P.J. (2012) "Positive Emotions, Negative Emotions, Or Utility Of Discrete Emotions?" Journal Of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 33, 1027–1030

MacKenzie, S. B., Podsakoff P. M., ve Fetter R. (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on

Evaluations of Salesperson Performance," Journal of Marketing, 57 ,70–80.

Parrott W. G., Smith R.H. (1993) "Distinguishing the Experiences of Envy and Jealousy" , Journal of Personality and Social Psychology, 64: 906-920.

Patient D., Lawrence T.B. ve Maitlis S. (2003) "Understanding Workplace Envy Through Narrative Fiction" Organization Studies 24,1015

Podsakoff P.M., Ahearne M., ve MacKenzie S. B. (1997) "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance" Journal of Applied Psychology

82 (2) 262-270

Podsakoff N. P. Podsakoff P. M., Mackenzıe, S. B. T. D. Maynes T. M. Spoelma (2014) "Consequences of unit-level organizationalcitizenship behaviors: A review and recommendations for future research" Journal of Organizational Behavior, 35, S87–S119

Smith R.H., ParrottW.G., Diener E.F., Hoyle R.H., Kim S.H (1999) "Dispositional Envy" Personality and Social Pscholgy Bulletin 25:1007

Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. Journal of Organizational Behavior

Stein, M. (1997) "Envy and Leadership" European Journal of Work and Organizational Psychology, 6: 453–465.

Tai K., Narayanan J., McAllister D. J. (2013) "Envy asPpain: Rethinking the Nature of Envy and Its Implications for Employess and Organizations", Academy of Management Review 37,1, 107-129

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). Research in Organizational Behavior, 17, 215 285.

Van de Ven N., Zeelenberg M., Pieters R. (2009) "Leveling up and down: The experiences of benign and malicious envy" Emotion 9. 419-429

Vecchio, R. P. (2005) " Explorations in Employee envy: Feeling Envious and Feeling Envied." Cognition and Emotion, 19: 69–81.

Vecchio, R. P. (2000) "Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealously and Envy" International Journal of Stress Management 7 (3), 161-179

Vidaillet, B. (2006) The Ravages of Envy at Work. Paris: Editions d'Organisation Eyrolles.

Waldron V. R.(2000) "Relational Experiences and Emotion at Work" Fineman S. "Emotion in Organizations" içinde, Sage Publications ,London pp.65-82.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17, 601–617.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN ARACILIK ROLÜ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

A. Celil ÇAKICI, Mersin Üniversitesi, celilc@mersin.edu.tr
Yılmaz AKGÜNDÜZ, Mersin Üniversitesi, yilmazakgunduz@mersin.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde, örgütsel stresin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Stres Ölçeklerinden yararlanarak bir anket formu oluşturulmuştur. Anket, otel işletmelerinde çalışanların departmanlardaki dağılımına bağlı olarak kota örneklemesi tekniği ile Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanmıştır. Ankete 2013 yılı 15 Kasım-31 Aralık döneminde 407 çalışan katılmıştır. Yapılan analizler sonunda; algılanan örgütsel desteğin örgütsel stres ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde; örgütsel stresin de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde, örgütsel stresin tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma, otel yöneticilerine, çalışanların örgütsel streslerini kontrol edilebilir bir düzeyde tutma veya kimi zamanlarda kısmi yükseltmeler yoluyla hem örgütsel destek algılarını hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirebilecekleri önerisi ile son bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel Stres.

1. GİRİŞ

Otel işletmelerinin içinde bulunduğu rekabet koşulları, sahip oldukları insan kaynaklarının formel iş tanımları ile sınırlı kalmadan, görevlerinin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe katkıda bulunmalarını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel davranışlık ve insan kaynakları yönetiminde önemli olarak kabul edilen konulardan biri örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Podsakoff vd. 1997; Sezgin, 2005). Çalışanların rol ve görevlerinin ötesinde bir davranış göstermelerini içeren örgütsel vatandaşlık davranışları ile kurumlarıyla aralarındaki gönül bağı, kimi zaman örgütlerde ortaya çıkan örgütsel stresin etkisi ile şekillenebilmektedir. Otel işletmelerinde belirli rol ve görevleri yerine getiren çalışanlar, işletme ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütsel stres, çalışanların normal işlevlerinde farklılaşmaya neden olabilmektedir (Pehlivan, 1995: 12). Daha açık bir anlatımla örgütsel stres çalışanlarda motivasyonlarının azalmasına, performanslarının düşmesine ve yaratıcılıklarının azalmasına sebebiyet verebilmektedir (Ailen, 1983: 8).

Çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek, onların rol ötesi davranışlar sergilemelerine yol açabilir. Her ne kadar herhangi bir örgüt çalışanlarının beklenenin ötesinde davranışlar göstermelerini sağlamak için onlara uygun örgütsel ortam sağlayarak destekçi olsalar bile, çalışanların görev tanımlarının üstünde performans ortaya koyabilmeleri, çalışanların örgütsel ortamda maruz kaldıkları stres düzeyi ile de şekillenebilir. Başka bir ifade ile örgütsel stres, rol ötesi davranışların düzeyini belirleyici bir faktör olabilir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, otel çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel stresin aracılık rolünü irdelemektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel destek, örgütün sahip olduğu değer ve ilkelerin çalışanın mutluluğunu artırıcı nitelik taşıması (Özdevecioğlu, 2003: 116), çalışanın örgüte yaptığı katkının örgüt tarafından değerli görülmesi ve çalışanın kendi iyiliğiyle ilgilenildiğini algılaması ile ilgili bir durumdur

(Hellman vd. 2006). Kendi yararlarına olabilecek konularla ilgilenildiği algısı yüksek olan çalışanlar, örgüte fayda sağlayacak davranışlar gösterme eğilimindedir (Kaplan ve Öğüt, 2012). Karşılıklılık esasına bağlı olarak ortaya çıkan bu ilişkiyi, sosyal değişim kuramı ile açıklamak mümkündür (Loi vd. 2006:102).

Örgütsel destek algısı, farklı boyutlarda ele alınabilmektedir. Kraimer (2004) örgütsel destek algısının oluşmasında işe uyumu kapsayan uyum desteğinin; mali ödülleri ve emek-parayı kapsayan finansal desteğin ve kariyer gereksinimlerini kapsayan kariyer desteğinin belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bunun dışında Kacmar (2001) çalışanların örgütsel destek algısını güçlendirmek için biçimsel ödüllerden daha fazla bir ödüllendirme yapmanın yararlı olduğunu; Watkins (1995) ödüllendirmenin yanı sıra kararlara katılma olanağı sağlanmasının da örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), örgütte biçimsel olarak ifade edilmemiş yani çalışanların rol gereklerinin bir parçası olmayan ve bir örgütün başarısına katkıda bulunan isteğe bağlı rol ötesi davranışlardır (Organ, 1988; Robbins, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışları, biçimsel olarak ödül sistemi ile ilişkilendirilmemiş ve örgütsel fonksiyonlar üzerinde pozitif etkisi olan isteğe bağlı veya ekstra rol davranışları olarak da ifade edilmektedir (Bateman ve Organ, 1983).

Çalışanların gönüllü katılımı ile gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışları, iki farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. İlki, örgütsel yapı ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı biçiminde; diğeri ise, hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baron 2000). İşin resmi olarak gerektirmemesine rağmen örgütün yararına olabilecek şeyleri yapmaya gönüllü olma, örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalleşmesine ve örgütteki diğer işgörenlere sorun yaşadıklarında yardımcı olma, yöneticilere işlerini yapabilmeleri için yardımcı ve destek olma, örgütün yararına olacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, iş sözleşmesinde belirtilen süreden daha az izin alma ve işe gelemeyen arkadaşlarına yardımcı olma gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık olarak değerlendirilmektedir (Kelloway vd. 2002). Belirtilen davranışların ÖVD kapsamında değerlendirilebilmesi için, isteklilik ve gönüllülük esasına dayalı ve rol fazlası olarak çalışanların bu davranışları göstermeleri; ayrıca gösterilen bu davranışların örgütsel etkililiğe katkıda bulunması gerekir (Sezgin, 2005: 359).

Örgütlerde çalışanları etkileyen çok farklı stres kaynakları olabilmektedir. Aşırı iş yükü, rol çatışması, etkisiz ve yeteneksiz yöneticiler, iş ve işgören arasındaki uyum eksikliği, iş tanımının net bir şekilde yapılmaması, korku, belirsizlik, kariyer gelişimi hakkındaki şüphe ve yaş, cinsiyet ve etnik önyargılar işyerindeki stres kaynaklarından bazılarıdır (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 56). Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi, kişiden kişiye değiştiği gibi, zaman içinde aynı kişide farklı etkilere de yol açabilmektedir. Bireylerin fizyolojik (kalp ve damar hastalıkları, solunum, sindirim ve üretim sistemi hastalıkları), psikolojik (endişe, depresyon, uykusuzluk, tükenme) ve davranışsal (aktif ve probleme yönelik, pasif ve savunmaya yönelik) rahatsızlıklarının temelinde büyük ölçüde stresin yattığı ifade edilmektedir (Karagül, 2011). Örgütsel stres çalışanlarda devamsızlık, şikayet ve rahatsızlık artışı yaratmanın yanı sıra, çalışanların performanslarında da azalmaya neden olarak verimlilik ve kalitede düşüş yaratabilmektedir (Özmutaf, 2006: 76). Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırabilmek için Moss ve Billing (1982), bireylerin problem odaklı, duygu odaklı ve düşünce odaklı stratejiler kullanabileceklerini belirtmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Sosyal değişim teorisi (Linden, 1997) ve algılanan örgütsel destek literatürü (Chiang ve Hsiesh, 2012; Panaccio ve Vandenberghe, 2009) dikkate alınarak H_1, sosyal değişim çalışmaları (Stamper ve Johlke, 2003, Loi vd. 2014) ve örgütsel stres ile ilgili literatür (Karatepe, 2012; Demirel, 2013; Jung ve Yoon, 2013) çerçevesinde H_2 hipotezleri geliştirilmiştir. Örgütsel stres (Slate ve Vogel, 1997; Lambert vd. 2008) ve örgütsel vatandaşlık (Jain ve Cooper, 2012; Jung ve Yoon, 2013) literatürüne göre H_3 ve örgütsel stresin örgütsel vatandaşlık davranışları (Join ve Cooper, 2012; Jung ve Yoon 2013) ve örgütsel destek (Karatepe, 2012) ile ilişkisine dair H_4 hipotezi geliştirilmiştir.

H_1: Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel stresleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: Örgütsel stresin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_4: Algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde, örgütsel stresin aracılık etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, alan yazına dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 sorunun yanı sıra, üç adet de ölçek yer almaktadır. İlk ölçek Theorell vd. (1988) tarafından geliştirilen 17 madde ve üç boyuttan oluşan Örgütsel Stres Ölçeğidir. İkinci ölçek, çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger vd. (1986) tarafından 36 ifade olarak geliştirilen, Stassen ve Ursel (2009) tarafından 10 ifade olarak kısaltılan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğidir. Son ölçek ise Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen 20 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğidir. Anket formunda yer alan her üç ölçeğin yanıt kategorileri 5'li derecelemeye tabi tutulmuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeklerinin yanıt kategorileri, Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılıyorum: 5 olacak şekilde; Örgütsel Stres Ölçeğinin yanıt kategorileri ise Hiçbir Zaman: 1, Her Zaman: 5 şeklinde derecelendirilmiş ve ağırlıklandırılmştır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Türkiye genelinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde toplam 128289 oda bulunmaktadır (www.kultur.gov.tr). Türkiye koşullarında odabaşına ortalama 0,80 personel istihdam edildiği varsayımına (Çakıcı ve Yılmaz, 2012: 9) dayanarak evren büyüklüğü 102631 kişi olarak belirlenmiştir. Örnek büyüklüğünün hesabında varyansı maksimum kılan oran (p: 0,50) dikkate alınarak, %5 anlam düzeyinde ve %5 örnekleme hatası ile örneklem büyüklüğü, sınırsız evren formülü (Ural ve Kılıç, 2005: 41) kullanılarak 384 kişi olarak hesaplanmıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerdeki çalışanların bir listesini elde etmenin neredeyse olanaksız olduğu araştırma koşullarında, tesadüfî olmayan örnekleme tekniklerinden "kota örneklemesine" zorunlu olarak başvurulmuştur. Kotaların oluşturulmasında, beş yıldızlı bir otelde çalışanların departmanlara göre oransal dağılımı dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda Olalı ve Korzay (1993: 417) tarafından belirtilen insan gücü

dağılım oranları esas alınmıştır. Bu nedenle örneklem idari personel %3,7 (14 kişi), ön büro personeli %10,3 (40 kişi), yiyecek-içecek personeli %53,4 (205 kişi), kat hizmetleri personeli %26,8 (103 kişi) ve bakım/onarım personeli %5,8 (22 kişi) olarak belirlenmiştir. Araştırmada veriler 15 Kasım - 31 Aralık 2013 döneminde toplanmıştır. Anket uygulama dönemi sonunda geçerli 407 anket elde edilmiştir.

5. BULGULAR

Araştırmaya, Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 407 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların %25'i (98 kişi) kadın, %75'i (299 kişi) erkektir. %16'sı (65 kişi) ilköğretim, %13'ü (50 kişi) ortaokul, %39'u (154 kişi) lise, %12'si (47 kişi) önlisans, %18'i lisans (69 kişi), %2'si (9 kişi) yüksek lisans ve 1 kişi de doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların çalıştığı otel işletmelerinin %2'si (7 otel) sezonluk olarak, %98'i (367 otel) tüm yıl müşterilerine hizmet etmektedir. Katılımcıların %7'si (25 kişi) geçici, %93'ü (352 kişi) daimi kadroda görev yapmaktadır. %22'si (85 kişi) 20 yaş ve 20 yaşın altında, %49'u (185 kişi) 21 ile 35 yaş arasında, %22'si (85 kişi) 36 yaş ile 45 yaş arasında, %7'si (25 kişi) ise 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %26'sı (100 kişi) 1 yıldan az, %35'i (132 kişi) 1 ile 5 yıl arasında, %17'si (63 kişi) 6 ile 10 yıl arasında, %22'si (82 kişi) 11 ve üzeri iş tecrübesine sahiptir.

Araştırması sonucunda araştırmaya katılanların %15'i (60 kişi) ön büro departmanında, %25'i (97 kişi) kat hizmetleri departmanında, %50'si (193 kişi) yiyecek/içecek departmanında, %6'sı (22 kişi) bakım/onarım departmanında, %4'ü (16 kişi) idari birimlerde görev yapmaktadır. İdari birimlerde ve ön büro departmanında hedeflenen kota aşılmasına rağmen; yiyecek-içecek departmanı ve kat hizmetleri departmanında kotaya oldukça yaklaşılmakla birlikte istenilen sayıya ulaşılamadığı görülmektedir. Ancak otel işletmelerinde en fazla personelin yiyecek/içecek ve kat hizmetleri departmanında istihdam edildiği göz önünde bulundurulduğunda, çalıştığınız bölüm sorusuna yanıt vermeyen 19 katılımcı içerisinde bu departmanlarda istihdam edilen kişilerin olduğunu söylemek mümkündür.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örtüsel stres ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör sayısının tespitinde öz değerin 1'den büyük olmasına, ilgili faktör ile en az 0,30 düzeyinde yüke sahip olmasına (Hair vd. 2010), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük farkının en az 0,10 olmasına (Büyüköztürk, 2002) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

Örgütsel destek algısına ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda; ölçekte yer alan 10 madde iki faktör altında toplanmış ve varyansın yaklaşık %59'unu açıklamıştır. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,888; Bartlett' Küresellik Testi değeri 1394,462 ve $p<0,01$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan iki faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Pozitif Algılanan Örgütsel Destek Algısı gizil değişkenine ilişkin standardize değerlerin 0,67 ile 0,81 arasında; Negatif Algılanan Örgütsel Destek gizil değişkenine ilişkin standardize değerlerin ise 0,36 ile 0,81 arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Pozitif Algılanan Örgütsel Destek Algısı gizil değişkenine ait t değerlerinin 13,58 ile 18,11 arasında; Negatif Algılanan Örgütsel Destek gizil değişkenine ilişkin t değerlerinin ise 5,78 ile 9,07 arasında olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda; ölçekte yer alan 2 maddenin faktör yükü 0,40'ın altında gerçekleşmiştir. Ölçeğin kalan 18 maddesi dört faktör altında toplanmış ve varyansın yaklaşık %58'ini açıklamıştır. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,910; Barlett' Küresellik Testi değeri

2425,233 ve p<0,01 düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin 18 maddeden oluşan dört boyutlu yapısı ayrıca doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Nezaket Tabanlı Bilgilendirme ve İleri Görev Bilinci gizil değişkenine ait standardize değerlerin 0,56 ile 0,71 arasında; Gönüllülük ve Centilmenlik gizil değişkenine ait standardize değerlerin 0,20 ile 0,73 arasında; Örgütün Gelişimine Destek Verme gizil değişkenine ilişkin standardize değerlerin 0,64 ile 0,84 arasında; Diğerlerini Düşünme gizil değişkenine ait standardize değerlerin ise 056 ile 0,79 arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Nezaket Tabanlı Bilgilendirme ve İleri Görev Bilinci gizil değişkenine ait t değerlerinin 11,59 ile 15,70 arasında; Gönüllülük ve Centilmenlik gizil değişkenine ait t değerlerinin 3,50 ile 12,47 arasında; Örgütün Gelişimine Destek Verme gizil değişkenine ilişkin t değerlerinin 13,51 ile 19,38 arasında; Diğerlerini Düşünme gizil değişkenine ait t değerlerinin ise 11,47 ile 17,72 arasında olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Stres ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda; ölçekte yer alan 4 maddenin iki ayrı faktörde toplandığı, ayrıca 1 maddenin de binişik durumda olduğu belirlendiği için toplam 5 madde ölçekten çıkartılarak açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Ölçeğin kalan 12 maddesi üç faktör altında toplanarak varyansın yaklaşık %53'ünü açıklamıştır. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,737; Bartlett' Küresellik Testi değeri 909,539 ve p<0,01 düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel stres ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonrasında oluşan üç boyutlu yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Sosyal Destek gizil değişkenine ait çözümleme değerlerinin 0,52 ile 0,84 arasında; Kontrol gizil değişkenine ait çözümleme değerlerinin 0,23 ile 0,61 arasında; İş Yükü gizil değişkenine ilişkin çözümleme değerlerinin 0,59 ile 0,66 arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Sosyal Destek gizil değişkenine ait t değerlerinin 10,10 ile 17,79 arasında; Kontrol gizil değişkenine ait çözümleme değerlerinin 3,61 ile 8,99 arasında; İş Yükü gizil değişkenine ilişkin t değerlerinin 10,389 ile 12,28 arasında olduğu belirlenmiştir

Ölçme modelinin, kabul edilebilir bir model olarak değerlendirilebilmesi için standardize çözümleme değerlerin 1'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması; t değerlerinin 1,96'ın altında olmaması gerekir (Hair vd. 2010: 708). Yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinde tüm parametrelerin yani t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin de istenilen düzeyde olması gerekir (Hair vd. 2010: 744).

Algılanan Örgütsel Adalet ölçme modelinin uyum iyiliği değerlerine göre; serbestlik derecesinin 34, ki-karenin 96,63 olmasına bağlı olarak normalleştirilmiş ki-karenin (X^2/df) 2,84, RMSEA'nın 0,067 olduğu; Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçme modelinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; serbestlik derecesinin 129, ki-karenin 305,331 olmasına bağlı olarak normalleştirilmiş ki-karenin (X^2/df) 2,37, RMSEA'nın 0,058 olduğu; Örgütsel Stres ölçme modelinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise; serbestlik derecesinin 51, ki-karenin 170,11 olmasına bağlı olarak normalleştirilmiş ki-karenin (X^2/df) 3,34, RMSEA'nın 0,076 olduğu görülmektedir. Ölçme modelinde yer alan normalleştirilmiş ki-karenin (X^2/df) 2'nin altında olması iyi bir model, 2 ile 5 arasında olması ise kabul edilebilir bir model olduğunu; RMSEA'nın 0,05'in altında olması iyi bir model, 0,10'un altında olması ise kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu değerler, doğrulayıcı faktör analizindeki modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu gösterir (Hair vd. 2010:721). Bu nedenle normalleştirilmiş ki-kare ve RMSEA değerlerine bağlı olarak bu ölçme modellerinin kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer uyum iyilikleri incelendiğinde AGFI'nin 0,85'in, GFI'nın 0,90'ın CFI'nın 0,95'in PNFI'nin 0,50'nin üzerinde olması; SRMR ve RMR'nin 0,10'un altında olması ölçme modelinin

bütün olarak kabul edilebilir olmasında yeterli olarak değerlendirilmektedir (Kline, 2005:134). Bu çalışmada yararlanılan ölçme modellerine ait uyum iyiliklerinin tamamının kabul edilebilir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

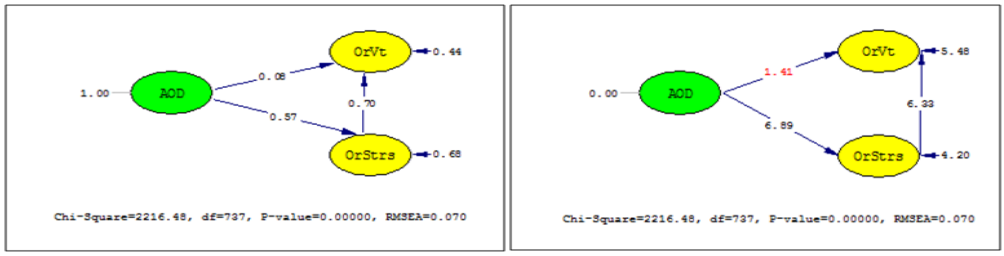
Ölçme modellerinin genel ve alt boyutlar itibariyle güvenilirlik değerleri (Croanbach' Alfa) algılanan α=örgütsel destek ölçeği için 0,530 ile α=0,888 arasında; örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği için α=0,579 ile α=0,896 arasında; örgütsel stres ölçeği için α=0,522 ile α=0,772 arasında değişmektedir. Cronbach' Alfa değerlerinin genel olarak ise 0,70 ve üzerinde olması tercih edilirken, bu katsayının keşifsel araştırmalarda 0,60'a (Hair vd. 2010: 125) hatta 0,50'e kadar tolore edilmesi mümkündür (Altunışık vd. 2012:126). Bu açıklamalara bağlı olarak ölçeklerin hem genel olarak hem de alt boyutlar itibariyle güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları (r=0,410 p<0,01) ve örgütsel stres (r=0,471 p<0,01) ile anlamlı ve aynı yönde ilişkili olduğu; örgütsel vatandaşlığın örgütsel stres (r=0,617 p<0.01) ile anlamlı ve aynı yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla dört yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişken olan algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken olan örgütsel stres ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Model testi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri, modelin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir (X^2/df=3,15; RMSEA=0,073; GFI=0,93; AGFI=0,93 SRMR=0,051 CFI=0,91). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları (β=0,51) ve örgütsel stres (β=0,59) üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar H_1 ve H_2 hipotezlerini desteklemektedir.

Örgütsel stresin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla geliştirilen H_3 hipotezini test etmek amacıyla Model 2 önerilmiştir. Model testi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri, modelin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir (X^2/df=3,44; RMSEA=0,077; GFI=0,92; AGFI=0,91 SRMR=0,071 CFI=0,92). Modelde örgütsel stres değişkeninin örgütsel vatandaşlık değişkeni üzerinde (β=0,74) anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç H_3 hipotezini desteklemektedir.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki anlamlı ilişkide örgütsel stresin aracılık etkisini belirlemek amacıyla iki ayrı model oluşturulmuştur. Öncelikle örgütsel stresin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisini test etmek amacıyla Model 3 önerilmiştir. Model testi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri, modelin kabul edilebilir (X^2/df=3.007; RMSEA=0.070; GFI=0.94; AGFI=0.92 SRMR=0.049 CFI=0.91) değerlerde olmasına rağmen; algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin 0,95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsız olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak örgütsel stresin, örgütsel algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranış arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olmadığını söylemek mümkündür.

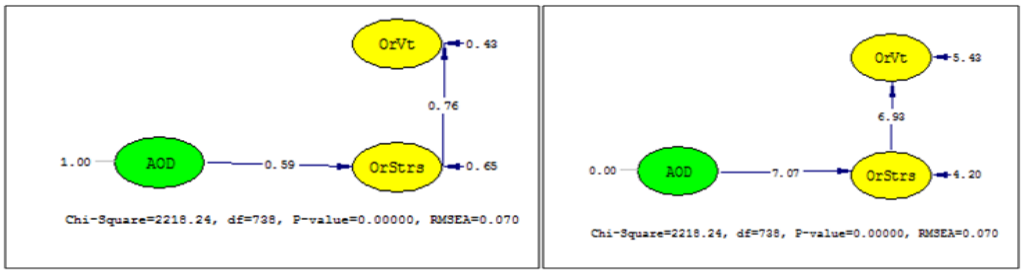
Şekil 1. Hipotez 4 - Kısmi Aracılık Etkisi- İçin Yol Analizi



Standardize Çözümleme Değeri t değeri

Örgütsel stresin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisini test etmek amacıyla Model 4 önerilmiştir. Model testi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri, modelin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir (X^2/df=3.006; RMSEA=0.070; GFI=0.94; AGFI=0.92 SRMR=0.049 CFI=0.91). Bu sonuçlara bağlı olarak örgütsel stresin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 2. Hipotez 4 -Tam Aracılık Etkisi- İçin Yol Analizi



Standardize Çözümleme Değeri t değeri

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada, örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, örgütsel vatandaşlıkları da yüksek olmaktadır. Tersi olarak da, örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından da uzak olacakları söylenebilir. Bu bulgular, Chiang ve Hsieh (2012) ile Loi vd. (2014) tarafından yapılan çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Çalışma kapsamında ortaya çıkan diğer bir sonuç, algılanan örgütsel desteğin örgütsel stres üzerinde pozitif etkilerinin olduğudur. Bu etkiye bağlı olarak çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıkça, stres düzeylerinin arttığını söylemek mümkündür. Elde edilen bulgu Griffin (2006), Jain ve Cooper (2012), Demirel (2013) ile Jung ve Yoon (2013) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Bunun; turizm sektöründeki insan ilişkilerinin ağırlıklı olması nedeniyle örgütü tarafından desteklendiği algısına sahip olan çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı kendilerini daha fazla sorumlu hissettikleri, bu doğrultuda desteğin karşılığını verebilmek için uğraş verdikleri ve bunun da dolaylı olarak streslerini yükselttiğini söylemek mümkündür. Çalışanlar otel yönetimi tarafından tam olarak desteklendiklerini düşünseler bile, operasyon yoğunluğu nedeniyle özellikle yüksek sezonda ister istemez kendilerini örgütsel bir stresin içinde bulabilirler, bu stres otel çalışanları arasında yaygın bir durum haline gelerek örgütsel bir hal alabilir.

Çalışmada, ayrıca, örgütsel stresin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu etkiye bağlı olarak, çalışanların kendilerini örgütsel nedenlerle stres içinde hissettiklerinde örgütsel vatandaşlıklarının artacağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu bulgu Jain ve Cooper (2012) tarafından yapılan çalışma bulguları ile çelişmektedir. Bu çelişkinin, kendilerini stres içerisinde hisseden çalışanların, stres düzeylerine bağlı olarak kendilerinden beklenen rollerinin üzerinde bir çaba göstermelerine bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Özellikle yüksek sezonda operasyonel sebeplerle çalışanlar arasında oluşan örgütsel stres, söz konusu çalışanların ücretsiz fazla mesai yapmaları, karşılaşılan sorunlara müdahil olarak çözüm üretmeleri, izin kullanmamaları, diğer departmanlara yardım etmeleri gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabildiği ifade

edilebilir. Kuşkusuz, oluşan örgütsel strese bağlı artan örgütsel vatandaşlık davranışlarının Türkiye'deki yüksek işsizlik oranından da etkilenebileceğini düşünmek mümkündür.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel stres arasındaki ilişkiler dışında, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki ilişkisinde örgütsel stresin tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel stresin kısmi aracılık etkisinin olmamasına bağlı olarak algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan örgütsel stresin dışında başka değişkenlerin bulunmadığını söylemek mümkündür. Tam aracılık etkisine bağlı olarak, algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde tek belirleyici faktörün örgütsel stres olduğu da söylenebilir.

Çalışma bağlamında örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerini daha fazla örgütsel stres içerisinde hissedecekleri ve buna bağlı olarak da gönüllülük ve isteklilik esasına göre rol ötesi davranışlar göstererek örgütsel etkinliğe katkıda bulanacakları söylenebilir. Ayrıca çalışanların örgütsel stres düzeylerini etkilemek için gerçekleştirilen her uygulamanın, aynı zamanda, örgütsel destek algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkileri olacağını da söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonucun, yazında bu konudaki boşluğu doldurması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ailen, R. (1983), Human Stress: It's Nature and Control, McMilan, NewYork.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. 7 Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Baron, J. (2000), Thinking and Deciding, Cambridge University Press, Cambridge.

Bateman, T.S. ve Organ D.W. (1983), "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affectand Employee "Citizenship", Academy of Management Journal, 26, 1983, pp. 587-595.

Brinberg, D. ve Castell, P. (1982), "A Resource Exchange Approach to Interpersonal attractions: A test of Foa's Theory", Journal of Personality and Social Psychology, 43, 1982, pp. 260-269.

Büyüköztürk, Ş. (2002), Veri Analizi El Kitabı, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Chiang, F. ve Hsieh, T.S. (2012), "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", International Journal of Hospitality Management, 31, 2012, pp. 180–190.

Çakıcı, A.C. ve Yılmaz, B.E. (2012), "Mersin'deki Otel Çalışanlarının Nükleer Kaygıları, Çevresel Yaklaşım ve Çevreci Tüketim Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 2012, pp. 1-22.

DeFrank, R.S. ve Ivancevıch, J. (1998), "Stress on the Job: an Executive Update", The Academy of Management Executive, (August), 12 (3), 1998, pp. 55-66.

Demirel, E.T. (2013), "Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü", Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (1), 2013, pp. 220-241.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, 71, 1986, pp. 500-507.

Elçi, M. (2005), Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Griffin, M.L. (2006), "Gender and Stress A Comparative Assessment of Sources of Stress Among Correctional Officers", Journal of Contemporary Criminal Justice, 22 (1), 2006, pp. 4-25.

Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis, (7th ed), Prentice Hall, NJ.

Hellman, C.M., Dale R.F. ve Worley, J. (2006), "A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability", Educational and Psychological Measurement, 66 (4), 2006, pp. 631-642.

Jain, A.K. ve Cooper, C. L. (2012), "Stress and Organisational Citizenship Behaviours in Indian Business Process Outsourcing Organisations", IIMB Management Review, 24, 2012, pp. 155-163.

Jung, H.S. ve Yoon, H.H. (2013), "Is The Individual or The Organization the Cause Of Hotel Employees' Stress? A Longitudinal Study on Differences in Role Stress Between Subjects", International Journal of Hospitality Management, 33, 2013, pp. 494-499.

Kacmar, M. (2001), "Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support", Journal of Organizational Behavior, 22 (4), 2001, pp. 347-366.

Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 17 (1), 2012, pp. 387-401.

Karagül, M. (2011), Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Karatepe, O.M. (2012), "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, And Performance Outcomes: A Study of Hotel Employees in Cameroon", InternationalJournal of Contemporary Hospitality Management, 24, 2012, pp. 735–752.

Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. ve Nault, A. (2002), "Self-reported Counter Productive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs", International Journal of Selection and Assessment, 10, 2002, pp. 143–151.

Kline, R.B. (2005), Principles and Practice of Structural Equation Modelling, 2nd Edition, The Guilford Press, New York.

Kraimer, M. (2004), "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", Journal of Management, 30 (2), 2004, pp. 209-237.

Lambert, E.G., Hogan, N.L. ve Griffin, M.L. (2008), "Being the Good Soldier Organizational Citizenship Behavior and Commitment Among Correctional Staff", Criminal Justice and Behavior, 35 (1), 2008, pp. 56-68.

Linden, R. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", Academy of Management Journal, 40 (1), 1997, pp. 82-111.

Loi, R., Ao, O.K.Y. ve Xu, A.J. (2014), "Perceived Organizational Support and Coworker Support Asantecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress", International Journal of Hospitality Management, 36, 2014, pp. 23–30.

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, 2006, pp. 101-120.

Moss, R.H. ve Billings, A.G. (1982), Conceptualizing and Measuring Coping Resources and Processes. In Goldberg, L. & Brenznitz. S. (Eds). Of Siblings Of Traumatic Head Injury Survivors. Social Work Practitioner-Research, 14 (1), 80-95

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993), Otel İşletmeciliği, Beta Basım, İstanbul.

Organ, D.W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, D.C. Heath and Company, Lexington, MA/Toronto.

Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 18 (2), 2003, pp. 113-130.

Özmutaf, N.M. (2006), "Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım", E.Ü. Su Ürünleri Dergisi, 23 (1-2), 2006, pp. 75-81.

Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009), "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study", Journal of Vocational Behavior, 75, 2009, pp. 224–236.

Pehlivan, İ. (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları, Ankara.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S.B. (1997), "Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance", Journal of Applied Psychology, 82 (2), 1997, pp. 262-70.

Podsakoff, P. ve MacKenzie, S. (1989), "A Second Generation Measure of Organizational Behavior". Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.

Robbins, S.P. (2001), Organizational Behavior, Prentice-Hall, NJ.

Sezgin, F. (2005), "Görgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (1), 2005, pp. 317-339.

Slate, R. ve Vogel, R. (1997), "Participative Management and Correctional Personnel: A Study of The Perceived Atmosphere for Participation in Correctional Decision Making and Its İmpact on Employee Stress and Thoughts of Quitting", Journal of Criminal Justice, 25, 1997, pp. 397-408.

Stamper, C.L. ve Johlke, M.C. (2003), "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", Journal of Management, 29, 1997, pp. 569–588.

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, 2009, pp. 201–220.

Theorell, T., Perski, A., Akerstedt, T., Sigala, F., Ahlberg-Hulten, G., Svensson, J. ve Eneroth, P. (1988), "Changes in Job Strain in Relation to Changes in Physiological State", Scand J Work Environ Health, 14 (3), 1988, pp. 189–196.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay, Ankara.

Watkins, A. (1995) "Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support", Western Journal of Communication, 59 (4), 326-347.

Kültür ve Turizm Bakanlığı. http://www.kultur.gov.tr, Erişim Tarihi: 01.11.2013.

36. OTURUM

Performans Yönetimi

Performans Yönetimindeki Paradoks: Yetkinlikler Örgütsel Vatandaşlık Davranışını (ÖVD) Değerlendiriyor mu?

Gaye ÖZÇELİK, Cavide UYARGİL

Yenilik Performansına İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi: İSO 1000 Örneği

Nimet ERYİĞİT

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bilgi Yaratma ve Ekonomik Performans Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Bilgi Çalışanlarına İlişkin Ampirik Bir Araştırma

Hüseyin YILMAZ, Atila KARAHAN

PERFORMANS YÖNETİMİNDEKİ PARADOKS: YETKİNLİKLER ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI (ÖVD) DEĞERLENDİRİYOR MU?

Gaye ÖZÇELİK, Okan Üniversitesi, gaye.ozcelik@okan.edu.tr
Cavide UYARGİL, İstanbul Üniversitesi, cuyargil@istanbul.edu.tr

ÖZET

Performans Yönetimi sistemleri (PYS), işletmelerde insan kaynakları yönetimi (IKY) alanındaki en karmaşık ve sorunlu uygulamalardan biridir. Performans yönetimi sürecinin etkin bir biçimde uygulanması, önemli ölçüde performansı değerlendirmek için belirlenen kriterlerle ilişkilidir. Bu çalışma, PYS uygulamalarında yararlanılan yetkinliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını içerip içermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma sorumuz şu şekilde tanımlanmıştır: Performans yönetimi sistemlerinde örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirme kriterleri olarak biçimsel değerlendirmede yer almakta mıdır? Bu çalışmada kalitatif bir yöntem olan içerik analizinden yararlanılmıştır. Örnek 10 işletmenin PYS el kitaplarında yer alan yetkinlik tanımları ve davranış göstergeleri, yöntemin dokümanlarını oluşturmaktadır. Analiz sonucunda, genel ve yönetsel yetkinlikler içinde örgütsel vatandaşlık özelliklerinden birçoğunun yer aldığı görülmüştür. Sonuçlar genellenememekle birlikte, bu çalışma kapsamında PYS'de örgütsel vatandaşlık davranışlarının değerlendirme kriterleri olarak biçimsel değerlendirmede yer aldığını ifade etmek hatalı olmayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), Performans Yönetimi Sistemleri (PYS), Performans Değerlendirme Sistemi (PDS), Yetkinlikler, Davranış Göstergeleri

1. GİRİŞ

Performans Yönetimi sistemleri (PYS), işletmelerde insan kaynakları yönetimi (IKY) alanındaki en karmaşık ve sorunlu uygulamalardan biridir. Yıllardır konuyu çeşitli açılardan ele alan bilimsel / kuramsal çalışmalar yapılmaktadır. Performans yönetimi sürecinin etkin bir biçimde uygulanması, önemli ölçüde performansı değerlendirmek için belirlenen kriterlerle ilişkilidir. Günümüze kadar geliştirilen yaklaşımlar bu hususu dikkate alarak, belirledikleri değerlendirme faktörlerinin / kriterlerinin / yetkinliklerin bazı özellikler taşımasına özen göstermişlerdir.

Geleneksel değerlendirme yaklaşımlarında değerlendirme kriteri ya da faktörü olarak adlandırılan performans boyutlarının yapılan işe yönelik olması, hatta bunların iş tanımlarına dayalı olarak geliştirilmeleri gereği öne sürülmüştür. Günümüzde yetkinliklere dayalı yaklaşımı ve alana ilişkin yapılan çalışmaları (Dubois ve Rothwell, 2004; Lawler, 1994) incelediğimizde ise, yetkinlik olarak adlandırılan değerlendirme kriterlerinin de geliştirilmesindeki temel hareket noktası, kişinin mevcut ya da gelecekteki işinde yüksek performans gösterebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları ile ilgili olmasıdır.

Performans yönetimi sistemleri ile ilgili kuramsal çalışmaların önemli bir bölümü Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile Performans Yönetimi Sistemi (PYS) arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Örgütsel vatandaşlık, kişinin rol ya da görev tanımlarında yer almayan ancak bireyin gönüllü olarak yerine getirdiği, örgütün faaliyetlerine ve örgüt imajının güçlendirilmesine fayda sağlayan olumlu davranışlar anlamına gelmektedir (Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff, vd.,1994; Podsakoff, vd., 2000). Bu doğrultudaki çalışmaların bir çoğu örgütsel vatandaşlığın görev tanımları ve görev performansında (task performance) yer almayan davranışları içerdiğini belirtmektedir (Organ, 1988; Podsakoff, vd., 2000; Marinova, vd., 2010).

Öte yandan, ÖVD ve PYS ilişkisinin ele alan diğer bir grup çalışmada ise (Johnson ve Holladay, 2009; Borman ve Motowidlo, 1993; MacKenzie ve diğerleri, 1991), ÖVD'nın performans yönetimi sürecinde dikkate alınmasının ve değerlendirici tarafından bu konuda

çalışana geribildirim verilmesinin PYS'ye ilişkin eşitlik algısını arttırdığı belirtilmektedir. Bu alanda yapılan kuramsal çalışmalardaki görüşler ile PYS uygulama ilkeleri arasındaki çelişki, bu çalışmanın araştırma sorusunu oluşturmaktadır: Performans yönetimi sistemlerinde örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirme kriterleri olarak biçimsel değerlendirmede yer almakta mıdır?

Bu amaca yönelik olarak çalışmamızda çeşitli işletmelerin performans yönetimi süreçlerindeki yetkinlik tanımları ve davranış göstergeleri örgütsel vatandaşlık davranışının temel kavramları açısından incelenmiş ve uygulamalardaki genel / kurumsal yetkinlikler ile yönetsel yetkinliklerin birçoğunun örgütsel vatandaşlık davranışlarını içerdiği varsayımımız sorgulanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

ÖVD, bireyin rol ya da iş tanımında bir gereklilik olarak yer almayıp, formel ödül sistemi kapsamında açıkça değerlendirilmeyen; ancak örgütün faaliyetlerinin yürütülmesine yardımcı olan bireysel ve gönüllü davranışlardır (Organ, 1988; George; 1991). Organ (1988) OVD'yi beş boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar, *yardımseverlik / özgecilik (altruism), vicdanlılık / ileri görev bilinci (contientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem / örgütsel katılım (civic virtue) ve centilmenlik - gönüllülük - sportmenlik (sportmanship)* adları altında incelenmiştir.

- *Fedakârlık*, çalısanların, diğer çalısma arkadaslarına yardımcı olmasını;
- *Vicdanlılık*, çalısanların görev tanımlarının dışında yer alan extra rol davranıslarını yerine getirmesini; olumsuz koşullarda dahi görevini yerine getirmesini,
- *Sivil erdem*, kişilerin, örgütün strateji ve politikalarını dikkate almalarını, işle ilgili konular üzerinde aktarımlarda bulunmalarını,
- *Centilmenlik*, çalısanların, yaptıkları islerden ve çalıstıkları örgütten sikâyet etmemelerini, sıkıntılı durumlar karsısında olumsuz bir tutumdan ziyade, olumlu davranıslar sergilemelerini,
- *Nezaket*, çalısanların, diğer çalısma arkadaslarına sorunlar hakkında danısması ve önemli bir konunun hatırlatılması konularında bilgi paylasması anlamına gelmektedir.

Organ'a göre, ÖVD çalışanların isteğe bağlı davranışları olan, örgütün biçimsel ödül sistemi ile ilişkilendirilmeyen ve görev tanımlarında içerilmeyen gönüllü iş davranışlarıdır. Burada gönüllülük ve bireyin kendi takdiri esas olduğundan, çalışanın bu davranışları göstermemesi cezalandırılmasını gerektirmez. Benzer şekilde, yöneticiler tarafından da çalışanların bu davranışları göstermesi talep edilmemeli ya da bu davranışları göstermeleri için onlara baskı yapılmamalıdır.

Podsakoff ve diğerleri (2000), 30 farklı örgütsel vatandaşlık ifadesi belirleyip ÖVD'yi 7 farklı boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar sırasıyla; yardım etme davranışı, centilmenlik (sportmenlik) davranışı, örgütsel sadakat davranışı, örgütsel itaat davranışı, bireysel girişim davranışı, sivil erdem davranışı, kişisel gelişim davranışlarıdır.

- *Yardım etme davranışı*, iş yükü fazla olanlara destek olma, işe yeni başlayanlara gönüllü oryantasyon sağlama, işe yönelik problemler yaşayan çalışma arkadaşlarının yardımına koşmayı,
- *Centilmenlik (sportmenlik-gönüllülük),* hoşgörülü olmayı, işletmedeki olumsuzluklara karşı çatışmalardan kaçınmayı, uyuma yönelik davranışlar göstermeyi,

- *Örgütsel sadakat davranışı*, bireyin işletmenin saygınlığına katkı sağlamasını, dışarıda işletmenin imajını güçlendirecek söylem ve eylemlerde bulunmasını,

- *Örgütsel itaat davranışı*, işletmedeki kural ve düzenlemelere uymayı, kaynakların etkin kullanımına destek olmayı,

- *Bireysel girişim davranışı*, çalışanın işine yönelik ekstra sorumluluk almasını ve çaba göstermesini, diğer çalışanları bu yönde teşvik etmesini,

- *Sivil erdem davranışı*, işletme içi girişimci olmayı ve sorumluluk almayı, kuruma bağlılık davranışları göstermeyi, işletme hedeflerine duyarlı davranışlarını,

- *Kişisel gelişim davranışı*, çalışanın işe yönelik gönüllüğü doğrultusunda alanındaki gelişmeleri takip etme ve yeni beceriler kazanma yönünde öğrenmeye açık olmasını ifade etmektedir.

2.2. Yetkinlik-Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi

Yetkinlik ve yetkinliğe dayalı yönetim perspektifi örgütlerin kendilerini rakiplerinden farklı kılacak ve onlara rekabet üstünlüğü sağlayacak bir anlayış çerçevesinde geliştirilmiştir. Bugün artık, örgütlerde müşteri talep ve beklentilerini doğru şekilde karşılamak ve rekabette öne çıkmak için, insan kaynağına olduğundan çok daha fazla önem verilmesinin ve bu kaynağın etkin yönetiminin gerekliliği savunulmaktadır. Bu anlamda, işletmelerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde katkı sağlayabilmek için insan kaynağının üstün performansa yol açacak bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmasını gerektirmektedir.

Yetkinlik kavramı ilk defa 1973 yılında McClelland tarafından tanımlanmış, daha sonra Boyatzis (1982), Spencer ve Spencer (1993) vb. araştırmacılar literatüre önemli katkılar sağlamışlardır. Uyargil (2013; 59) yetkinliği "bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilen rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilien performans boyutlarıdır" şeklinde tanmlamıştır. Yetkinlik, bireylerin sergiledikleri, belirli kriterler doğrultusunda ölçümü gerçekleştirilen ve üstün performans ile nedensel ilişki taşıyan bireysel özellikler olarak (Spencer ve Spencer, 1993) ya da bir bireyin, yaptığı işte üstün performansa sahip olmasını sağlayan öne çıkan özellikler (Boyatzis, 1982) olarak da tanımlanmaktadır.

Bu tanımlara göre yetkinlik, kurumda öne çıkan ve rekabet avantajı yaratacak, kişinin mevcutta ve gelecekteki iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri, yeni düşünme ve davranış biçimleri, vs. gibi özellikleri temsil eden ve işletme içinde ortak bir dil kurulması ve bu çerçeve doğrultusunda işlerin yürütülmesini sağlayacak olan bir yaklaşımdır (Spencer ve Spencer, 1993; Uyargil, 2013). Yetkinlik, bireydeki "etkin performansı" vurgulayan bir olgu olduğundan dolayı, bu performans düzeyini ortaya çıkartacak bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesine yönelik olarak tasarlanmasını gerekli kılmaktadır. İşletme içindeki işler için gereken yetkinlik profillerinin bireysel düzeyde tanımlanması gerekmektedir (Sadullah vd.; 2013; Uyargil, 2013). Zira işler değiştikte işlerden beklenen yetkinlikler ve yetkinlik düzeyleri de değişmektedir. Böyle bir sistemin tüm işletmeye uygulanması sayesinde, insan kaynakları yönetimi fonksiyonu üzerinde çalışılması ve geliştirilmesi gereken yetkinliklere odaklanılması kurumun gelişimine hizmet edecektir. Dolayısıyla yetkinlik insan kaynakları yönetimi süreçlerinin personel temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve işten ayırma adımlarının tümünde kullanıldığında bütüncül IKY yaklaşımı sergilenmiş olacaktır.

2.3. Yetkinlik Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşletmelerin biçimsel ödül sistemi içerisinde değerlendirilmeyen, ancak işletmenin performansını arttırmasına yardımcı olan, isteğe bağlı ve bireysel davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna etki eden bir çok faktöre literatürde değinilmektedir. Buna göre, örgüte bağlılık; iş tatmini, örgütsel adalet algısı ihtiyaçlar, liderin özellikleri, örgütsel iklim gibi faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Yılmaz ve Giderler, 2007; Lee ve Salleh, 2009).

Diğer taraftan yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel performans arasında da bir ilişki bulunmuştur (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Borman ve Motowidlo, 1993). Ayrıca, yine literatürde, ÖVD'nin performans yönetimin sürecinde dikkate alınmasının ve değerlendirici tarafından bunun çalışana bildirilmesinin performans yönetimi sistemine ilişkin çalışanlarda adalet ve eşitlik algısını arttırdığı belirtilmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasında, hedef ve davranış odaklı değerlendirme kriterleri dikkate alınmaktadır. Hedefler, şirketin hedeflediği finansal ve diğer iş sonuçlarına ulaşmasında kişinin katkıda bulunabilmesi için belirlenen kişisel iş hedefleridir. Davranış-odaklı Kriterler ise "yetkinlik" olarak adlandırılan, bir pozisyondaki kişinin işini en iyi şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışlardır. Yetkinlik kavram olarak üstün performansa ulaşmada önemli bir davranışsal gösterge olarak değerlendirilmektedir (Boyatzis, 1982).

Geleneksel değerlendirme yaklaşımlarında değerlendirme kriteri ya da faktörü olarak adlandırılan performans boyutlarının yapılan işe yönelik olması, hatta bunların iş tanımlarına dayalı olarak geliştirilmeleri gereği öne sürülmüştür. Günümüzde yetkinliklere dayalı yaklaşımı ve alana ilişkin yapılan çalışmaları (Dubois ve Rothwell, 2004; Lawler, 1994) incelediğimizde ise, yetkinlik olarak adlandırılan değerlendirme kriterlerinin de geliştirilmesindeki temel hareket noktası, kişinin mevcut ya da gelecekteki işinde yüksek performans gösterebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları ile ilgili olmasıdır.

Öte yandan Organ vd. (1988) ve Podsakoff, vd.'nin (1994) modellerinde belirtildiği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışları yalnızca isteğe bağlı ve ödül ve ceza sistemi içerisinde değerlendirilmeyen davranışlar olarak görülüp; bu kapsamda ele alınacak davranışlar, ekstra çaba, yardımlaşma, başkalarına gönüllü destek olmak, kuruma katkı sağlamak, yeni fikirler geliştirmek, vs. gibi davranışlardır. Literatürdeki bazı çalışmalarda, bu gibi örgütsel vatandaşlık davranışları ile işletmenin performansı arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie; 1997; McCarthy ve Schmerhorn; 2004; Godard; 2001). Literatürdeki başka bir görüşe göre ise, (ör., Borman ve Motowidlo, 1993; MacKenzie ve diğerleri, 1991; Karambayya, 1990), ÖVD'nın performans yönetimi sürecinde dikkate alınmasının ve değerlendirici tarafından bunun çalışana bildirilmesinin yukarıda da belirtildiği gibi, PYS'ye ilişkin eşitlik algısını arttırdığı belirtilmektedir. Yukarıdaki farklı bakış açılarından da anlaşılacağı gibi, bu konuya ilişkin halen bir netlik bulunmamaktadır. İşletmeler PYS uygulamalarında, literatürdeki tartışmalardan bağımsız olarak kendi ihtiyaçları doğrultusunda kriterler / yetkinlikler seçmekte ve sistemlerinin etkinliğini arttırmaya çalışmaktadırlar.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARI

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntem

Yukarıda belirtilen görüşler çerçevesinde, bu çalışmanın amacı, PYS uygulamalarında yararlanılan yetkinliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını içerip içermediğini belirlemektir. Bu bağlamda araştırma sorumuz şu şekilde tanımlanmıştır: Performans yönetimi sistemlerinde

örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirme kriterleri olarak biçimsel değerlendirmede yer almakta mıdır? Sorunun yanıtının PYS uygulamalarında yaşanan bazı sorunların tespiti konusunda aydınlatıcı olacağı düşünülmektedir. Örneğin; önceleri gönüllülük esasına göre çalışanın gösterdiği davranışlar, PYS'de yetkinlik olarak yer alması nedeniyle zaman içinde kişinin görevi haline dönüşmekte ve bu durum bazı çalışanların görev ve sorumluluklarında belirsizlik ve tereddütler yaşamasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada kalitatif bir yöntem olan içerik analizinden yararlanılmıştır. Örnek 10 işletmenin PYS el kitaplarında yer alan yetkinlik tanımları ve davranış göstergeleri, yöntemin dokümanlarını oluşturmaktadır. ÖVD alanında çalışmalar yapan araştırmacılardan Organ (1988) ve Podsakoff vd.'nin (2000) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı modellerine dayalı olarak anahtar sözcükler belirlenmiştir. Bu dokümanlarda seçilen anahtar sözcüklerle analizler yapılmış ve sonunda, örnek işletmelerin yetkinliklerinin bu örgütsel vatandaşlık davranış özelliklerini içerip içermedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda, işletmelerin yetkinlik modelleri içerisinde araştırılan anahtar sözcükler yer almaktadır.

Tablo 1. ÖVD'ye İlişkin Anahtar Sözcükler

Anahtar Sözcükler:	**ÖVD -Organ (1988)**	**ÖVD- Podsakoff vd. (2000)**
Ekip arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği yapma	Yardımseverlik / özgecilik	Yardım etme davranışı
Koçluk ve Yönlendirme	Yardımseverlik / özgecilik	Yardım etme; Bireysel Girişim davranışı
Kurallara Uyma	Vicdanlılık	Örgütsel İtaat
Stres Yönetimi	Vicdanlılık	Centilmenlik-Sportmenlik
Uyumlu Davranış	Centilmenlik-Sportmenlik	Centilmenlik-Sportmenlik
Bilgi Paylaşımı	Nezaket	Yardım etme davranışı; Sivil erdem
Etkili İletişim	Nezaket	Yardım etme davranışı; Sivil erdem
Proaktiflik	Nezaket; Fedakarlık	Yardım etme davranışı
İşe Adanmışlık	Sivil Erdem / örgütsel katılım	Sivil erdem/örgütsel katılım; Bireysel Girişim
Hedef Odaklılık	Sivil Erdem / örgütsel katılım	Sivil Erdem
Kurumsal İtibarı Koruma	Sivil Erdem / örgütsel katılım	Örgütsel Sadakat
Kuruma Katkı		Örgütsel Sadakat
Temsil Yeteneği	Sivil Erdem / örgütsel katılım	Örgütsel Sadakat
Kaynak Tasarrufu		Örgütsel İtaat
Öğrenmeye Açıklık		Bireysel Girişim davranışı
Ekstra Çaba	*Vicdanlılık*/ örgütsel katılım	*Bireysel Girişim*

Çalışmada, ilk aşamada 10 işletmenin performans yönetimi sistemlerinde yer alan yetkinlikleri ve davranış göstergeleri incelenmiş ve ortak olan genel / kurumsal ve yönetsel yetkinlikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablo yukarıda anahtar sözcükleri de içerecek şekilde düzenlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Tablo 2'de görülen genel ve yönetsel yetkinliklerin bu 10 işletmede ortak olarak kullanılan yetkinlikler olduğu tespit edilmiştir.Tablodan da anlaşılacağı gibi, genel ve yönetsel yetkinliklerin birçoğunun örgütsel vatandaşlık davranışları/özellikleri içerdiği görülmüştür. 10 işletmenin genel yetkinlikleri içerisinde, ÖVD içerdiği görülen (anahtar sözcükler) davranışlar 'etkili iletişim', 'bilgi paylaşımı', 'hedef odaklılık', 'ekip arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği yapma', 'öğrenmeye açıklık', 'proaktiflik' davranışlarıdır. Yönetsel yetkinlikler arasında ise,

örgütsel vatandaşlık özellikleri taşıyan davranışlardan başlıcaları, Koçluk', 'Ekip arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği', 'Etkili İletişim', 'Hedef Odaklılık', 'Proaktiflik' olarak sayılabilir.

Tablo 2. Yetkinliklerin ÖVD'ye İlişkin Anahtar Sözcükler ile Analizi

	İşletme Sayısı	Etkili İletişim	Ekip arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği	Koçluk	Bilgi Paylaşımı	Hedef Odaklılık	Proaktiflik	Uyumlu davranış	Öğrenmeye açıklık	Kuruma katkı / kurum yararı	Ekstra çaba	Kurallara Uyma	Kaynak Tasarrufu	İşe Adanmışlık	Stres Yönetimi	Temsil yeteneği	Kurumsal İtibarı Koruma
Genel Yetkinlikler																	
Bilgi Paylaşımı	3	2	1		3												
İletişim Becerisi	6	5		2	2	1	1	2				3					
Çözüm Odaklılık	3			2		2			1		2		1				
Ekip Çalışması	8	5	8	2	5	4	1	3	1	1	1	3	1		1		1
Müşteri Odaklılık	6	3			1	2	1	1	1	2	1			1		1	
Analitik Düşünce	5					1	3						1				
Dürüstlük / Güvenilirlik	3	1		1								1		1			
Yenilikçilik / yaratıcılık	4	1	1		1	1		2	2		2		1	1			
Kişisel Gelişim	5		1	1	1				4	2				1			
Planlama ve Organizasyon	4	1		1	1	2	3			2	1	1	1	1			
Toplam		**18**	**11**	**9**	**14**	**13**	**9**	**8**	**9**	**7**	**7**	**8**	**5**	**5**	**1**	**1**	**1**
Yönetsel Yetkinlikler																	
Planlama ve Organizasyon	4	1		1		2	3						1				
Karar Verme	7	1	1	1			2	1		2	1	1					
İnisiyatif Kullanma	4			1			1	1					1				
Koçluk	7	3	5	7	4	3		1	1	1					2	1	
Yetki Devri	4		4	2					1								
Objektifliğini ve tarafsızlığını koruma	2											1					
Ekip Çalışması	3	2	3	2	2	2		1	1	1	2		2	1	1		
Toplam		**7**	**13**	**14**	**6**	**7**	**6**	**4**	**3**	**4**	**3**	**2**	**4**	**1**	**3**	**1**	**0**
Genel Toplam		**25**	**24**	**23**	**20**	**20**	**15**	**12**	**12**	**11**	**10**	**10**	**9**	**6**	**4**	**2**	**1**

On işletmeyi içeren analiz sonucunda genel ve yönetsel yetkinliklerde ÖVD'ye ilişkin anahtar sözcüklerin içerilme sayısına göre yapılan sıralama aşağıda yer almaktadır:

Tablo 3. Genel ve Yönetsel Yetkinliklerde ÖVD'ye İlişkin Anahtar Sözcükler Sıralaması

	Genel Yetkinlikler		Yönetsel Yetkinlikler
1	Etkili iletişim	1	Koçluk
2	Bilgi paylaşımı	2	Ekip arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği
3	Hedef odaklılık	3	Hedef odaklılık, etkili iletişim
4	Ekip arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği	4	Proaktiflik, bilgi paylaşımı
5	Öğrenmeye açıklık, koçluk	5	Uyumlu davranış, kuruma katkı/kurum yararı, kaynak tasarrufu
6	Uyumlu davranış, kurallara uyma	6	Ekstra çaba, stres yönetimi, öğrenmeye açıklık
7	Kuruma katkı/kurum yararı, ekstra çaba gösterme	7	Kurallara uyma
8	Kaynak tasarrufu, işe adanmışlık	8	İşe adanmışlık, temsil yeteneği

Yukarıdaki sıralamalardan görüleceği gibi her iki grupta da etkili iletişim ve hedef odaklılık üst sıralarda yer almakta ve kanımızca günümüzde işletmelerin iletişim ve hedef odaklılık konusundaki duyarlılıklarına işaret etmektedir.

İş arkadaşlarına yardım ve işbirliği ve koçluk davranışları da aynı şekilde iki grupta da üst sıralarda yer almaktadır. Koçluğun da diğer çalışanlara destek olma, yol gösterme ve yardım etme boyutları düşünüldüğünde, incelenen işletmelerde kişilerarası destek ve yardımlaşmanın çalışanlardan beklenen davranışlar olduğu görülmektedir .

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

On işletmenin yetkinlik tanım ve davranış göstergelerinin incelenmesi ile elde edilen sonuçlara göre, yetkinlikler içinde örgütsel vatandaşlık özelliklerinden birçoğunun yer aldığı görülmüştür. Sonuçlar genellenememekle birlikte, bu çalışma kapsamında PYS'de örgütsel vatandaşlık davranışlarının değerlendirme kriterleri olarak biçimsel değerlendirmede yer aldığını ifade etmek hatalı olmayacaktır. Bu çalışma bulgularına göre, literatürde ifade edilen (Johnson ve Holladay, 2009; Borman ve Motowidlo, 1993), ÖVD'nın performans yönetimi sürecinde dikkate alınması ve değerlendiriciler tarafından çalışanlara geribildirim verilmesinin performans yönetimi sistemlerine ilişkin eşitlik algısını arttırdığı görüşü önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle, eğer işletmelerde ÖVD içeren yetkinliklere ilişkin olarak geribildirim sağlanırsa, çalışanlar bu davranışların örgütte kendilerinden beklenen davranışlar olduğu kanaatına varacaklar ve PYS'ye ilişkin daha olumlu tutumlar geliştirebileceklerdir.

Her araştırmada olduğu gibi, bu çalışmanın da çerçevesi genişletilerek ileriye yönelik daha kapsamlı analizler yapılabilir. İlk olarak, araştırmanın örneklemi genişletilerek daha fazla sayıda işletmenin yetkinlik modellerine ulaşılabilir ve aynı zamanda sektörel ayrım yapılarak farklı sonuçlar elde edilip edilmediği irdelenebilir. İkinci bir konu olarak, bu işletmelerin yıllar itibariyle eski ve yeni yetkinlik modelleri karşılaştırılıp, yetkinliklerin ÖVD açısından nasıl bir değişime uğradığı boylamsal bir çalışmada ele alınabilir. Ülkemizde faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin yetkinlik modelleri, ÖVD içerip içermemesi bakımından karşılaştırılarak kültürler arası bir analiz yapılarak da araştırılabilir.

Bu çalışmanın amaç ve kapsamı dışında olmakla birlikte, ele alınan on işletmenin performans yönetimi sistemleri incelendiğinde, değerlendirme ölçeklerinde 'çok üstün performans', 'üstün performans', 'beklenenin çok üstünde', 'beklenenin üstünde', 'aşırı çaba' gibi ifadelere yer verildiği ve bu ifadelerin, 'formel görev tanımları ötesinde beklentileri aşarak çalışanın istekli olarak gösterdiği rol fazlası davranışlar' olarak tanımlanan ÖVD açısından oldukça anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle PYS'de uygulanan ölçeklerin ifadelerinin/tanımlarının ÖVD açısından inceleneceği çalışmaların da bu alana katkı yapacağı kanaatindeyiz.

KAYNAKÇA

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, 26, 587-595.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S. J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", (N. Schmitt, W.C. Borman, & Associates (Eds.)), Personnel selection in organizations, pp71-98, San Francisco: Jossey Bass.

Boyatzis, R. (2008). "Competencies in the 21st Century", Journal of Management Development, 27(1), 5-12.

Dubois, D. D., Rothwell, W. J. (2004). Competency-Based Human Resource Management, Davies-Black Publishing.

George, J.M., (1991). "State or Trait: Mood or Prosocial Behaviors at Work"**,** Journal of Applied Psychology, 76, pp 199-307.

Godard, J. (2001). "High Performance and The Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work, Industrial & Labor Relations Review, 54.

Johnson, S., Holladay, C. L. (2009). "Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice?", Journal of Business Psychology, 24, 409-418.

Lawler, E.E. (1994). "From Job-Based to Competency-Based Organizations", Journal of Organizational Behavior, 15(1), pp 3-15.

Lee, K. L., Salleh, A. L. (2009). "Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organizational Citizenship Behavior", International Journal of Business and Management, 4(7), 139-145.

Marinova, S. V., Moon, H., ve Van Dyne, L. (2010), "Are All Good Soldier Behaviors the Same? Supporting Multidimensionality of Organizational Citizenship Behaviors Based on Rewards and Roles", Human Relations, 63(10), ss.1463-1485.

McCarthy, A. ve Schmerhorn J. R.; (2004). "Enhancing Performance Capacity In the Workplace: A Reflection on the Significance of the Individual", Irish Journal of Management, 25.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1991)." Organizational Citizenship Behavior and objective productivity as determinants of managerials evaluations of salespersons' performance", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 123-150.

Organ, D. W., (1988). Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington. Books.

Organ, D. W, (1997). "Organizational Citizenship Behaviour: It's Contruct Clean-Up Time", Human Performance, 10(2), 85-97.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research", Human Performance, 10(2), pp 133-151.

Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", Journal of Marketing Research, 31, 351-363.

Podsakoff, Philip M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", Journal of Management, 26(3), 513–563.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Spencer, Jr., L. M. ve Spencer, S. M. (1993). Competence at Work, New York: Wiley.

Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Werner, J. M.,(2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management", Human Resource Management Review, Volume 10, Number 1, 3-24.

Yılmaz, A. ve Giderler, C. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme, EKEV Akademi Dergisi, 11(30), 263-278.

YENİLİK PERFORMANSINA İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKİSİ: ISO 1000 ÖRNEĞİ

Nimet ERYİĞİT, Ordu Üniversitesi, neryigit@odu.edu.tr

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) günümüzde hiç şüphesiz büyük bir önemle ele alınmaktadır. İşletmelerin insan kaynaklarını motive edebilmek, güçlendirebilmek, stratejiye uyumlu hareket etmelerini ve iş doyumlarını sağlayabilmek İKY'nin sorumluluğu içerisindedir. Tüm bunları yaparken insan kaynağının geleceğe yönelik olarak eğitim ve gelişimlerini izlemek, rekabet koşullarına adapte olabilmelerini sağlayabilmek ve onları tatmin edebilmek de İKY'nin görevleri arasındadır.

Öte yandan günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamı, gerek işletmelerin gerekse de ülkelerin gündemlerine yeniliğin koyulmasını zorunlu hale getirmektedir. Yenilik, yalnızca işletmelerin kendi çabalarıyla yarattıkları bir süreç olmanın dışında; aynı zamanda gerekli alt yapının, teşvik ve desteklerin de çeşitli devlet düzenlemeleri ile sağlandığı, üzerinde özenle ve önemle durulan bir kavramdır.

Yenilik, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için önemli bir gerekliliktir. Teknoloji üretimi, teknoloji transferi ve teknolojinin etkin biçimde kullanılması günümüz işletmeleri için vazgeçilmez bir durumdur. Çok farklı yönlere sahip geniş bir kavram olan yeniliğin temelinde yaratıcılık ve girişimcilik yer almaktadır. Bunları ortaya koyacak yegâne unsurun insan olduğu dikkate alındığında İKY, yeniliğin her çeşidiyle ilişkili olan bir işletme fonksiyonu biçimini almaktadır. Ayrıca İKY, işletmelerin örgüt iklimleri ve kültürleri üzerinde de oldukça etkili olan bir birimdir. Bu açıdan bakıldığında ise yenilikçi bir örgüt ikliminin ve kültürünün oluşturulmasında İKY'nin önemli bir role sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla İKY ve yenilik ilişkisi araştırma konusu olmuştur. Yenilik performansına (YP) yönelik özellikle nitelikli araştırma-geliştirme (Ar-Ge) personeline göre uyumlaştırılmış İKY uygulamaları işletmeler için son derece önemlidir.

Bu çalışmanın amacı ülkemizde gerek kurumsallaşma düzeyinin yüksekliği, gerek işletme büyüklüğü ve gerekse de kazanç anlamında bir sıralama olan İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nın 2011 listesinde ilk 500 ve ikinci 500 işletmeleri evreninde Ar-Ge departmanlarına yönelik gerçekleştirilen İKY uygulamalarının yeniliğe etkisini ölçmektir. Uygulama kapsamında İKY faktörleri olarak takım çalışması (TÇ), bilgi yönetimi (BY), performans değerlendirme (PD), ödüllendirme (Ö) ve eğitim (E) uygulamalarının işletmelerin YP üzerindeki etkileri yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Ayrıca analiz kapsamında ilk 500 ve ikinci 500 grupları arasında, geliştirilen hipotezlere yönelik anlamlı farklılıklar olup olmadığı da çoklu grup analizi uygulamaları ile araştırılmıştır.

Bu noktadan hareketle çalışmada genel olarak İKY-yenilik ilişkisinin önemi, anlamı, içeriği ve çalışılma şekilleri anlatılmaktadır. Daha sonra dünyada yapılan çalışmalar temel alınarak bir uygulama modeli geliştirilmiş ve tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen işletmelere anket çalışması yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticileriyle iki ay boyunca görüşmeler yapılmış ve 150'si ilk 500, 150'si ise ikinci 500 işletmeden oluşan toplam 300 kullanılabilir anket elde edilince veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Analize ise ilk 500'den 125 ve ikinci 500'den de yine 125 olmak üzere toplam 250 anket dahil edilmiştir. SPSS 16.0 ve AMOS 21 paket programları kullanılarak, boyutların tespitinde keşifsel faktör analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise YEM'den yararlanılmıştır.

Hipotez testlerinin sonuçları incelendiğinde Türkiye'de İSO 2011 1000 işletme evreninde Ar-Ge departmanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen TÇ, Ö ve E uygulamalarının işletmelerde YP'yi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna karşılık aynı etki PD ve BY uygulamaları için anlamlı değildir.

Çalışmaya dahil edilen çoklu grup analizi sonuçları, ilk 500 ve ikinci 500 arasında geliştirilen hipotezlerdeki anlamlı farklılıkları ortaya koymuştur. Bu anlamda her iki grup arasında TÇ, Ö ve BY faktörlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamasına rağmen, E ve PD faktörleri bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılığın ikinci 500 işletmede katsayıları incelendiğinde E ve PD faktörlerini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum genel hipotez testlerinin sonuçlarına göre yorumlandığında TÇ ve Ö faktörleri her iki grupta da YP'yi olumlu etkilerken, BY faktörünün ise her iki grupta da olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu çalışma yeniliği destekleyen İKY uygulamalarının ortaya koyulması bakımından literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ülkemizde özellikle İKY bakımından yenilik konusunun ele alınması oldukça önemlidir. Sonraki çalışmalarda bu çalışmaya benzer niteliklerde yönler ele alınıp çalışma alanı açısından sektörel kısıtlamalara, analiz ölçeğinin daraltılması yollarına; ya da ölçek geliştirip daha geniş alanlarda bölgesel uygulamalara yönelinebilir. Bu biçimde yenilik araştırma alanı yaygınlaştırılmış ve çeşitli boyutlardaki işletmeler bazında ele alınmış olacaktır. Ülkemize her şekilde katkısı olacak olan yenilik konusunun bu bakımdan ele alınması şarttır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik performansı, Ar-Ge personeli, İKY, İSO 1000 işletmeleri

1. GİRİŞ

Rekabet en geniş anlamıyla kaynakların paylaşılması veya ödülün elde edilmesi amacıyla, belirlenmiş kurallar dahilinde birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun ya da yarış olarak ifade edilmektedir (Vandegrift ve Holaday, 2012: 183). Bir diğer ifadeyle rekabet, evrensel kurallar dahilinde, kaynakların kullanımını ve talebin ekonomik olarak karşılanarak varlığın geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlama yeteneğinin kazanılmasıdır.

İşletmelerde rekabet kavramı, ürün ya da hizmetlerin alternatifleri arasında tercih edilmesinin sürdürülmesinin sağlanması yeteneğidir. Rekabet, doğanın gereği olup ilerleme ve gelişme ile ilişkili olduğundan yıkıcı değil de pozitif sonuçlara götüren bir süreçtir (Zerenler ve diğerleri, 2007: 654). Yeni bir ürün piyasaya girdiği zaman, yeni teknoloji mevcut teknolojiye rekabetin ilk ya da ilave yönü olarak yalnızca belirli bir pazara hitap eder (Sood ve Telis, 2013: 26). Bu bakımdan rekabet pazara ürün ya da hizmet sunan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve şartların bütünüdür.

Rekabet ve yenilik arasındaki ilişkide yeniliğin değerinin dışında aynı zamanda sabit ve değişken masrafların da önemi vardır. Şöyle ki rekabet, işletmelerin araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çabalarını artırır ve Ar-Ge teknolojisindeki sabit masraflar değişken masraflardan yukarıdaysa; rekabet arttıkça Ar-Ge yatırımındaki denge seviyesi düşer (Felisberto, 2013: 1409).

Yaratıcılık, rekabet ve teknoloji günümüzde iç içe girmiş ve birbirini pozitif yönde etkileyen kavramlardır. Yeni teknolojilerin hızla geliştiği, pazar unsurlarının değiştiği, ürünlerin çabuk demode olduğu ve rakiplerin arttığı küresel ortamda işletmeler de sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bu ortamda işletmelerin başarısı, stratejilerini belirlerken kalite, maliyet, hız ve esneklik unsurlarını uyumlu ve verimli sentezlemelerine bağlıdır.

2. YENİLİK

Latince *"innovatus"* kelimesinden türetilmiş, İngilizce karşılığı "*innovation*" olan yenilik sözcüğü, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlaması anlamına gelmektedir. Webster Çevrimiçi Sözlüğü'nde (26.06.2013) yenilik "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlanmaktadır. Yenilik dünya dillerine yerleştiği şekliyle kendisinden çok sonucunu; farklılaştırmaya ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade etmektedir (Elçi ve diğerleri, 2008: 25). Yenilik, yeni fikirler yaratmakla piyasa arasındaki bağdır (Leede ve Looise, 2005: 108). Yeni fikir ve davranışların üretilmesi, geliştirilmesi, aynı zamanda da uygulanması süreci (Ángel ve Sánchez, 2009: 272) de yenilik olarak tanımlanmaktadır.

Yenilik, önceden düşünülmemiş yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koyup rekabet gücünü artırmayı ifade eden bir kavramdır. Daha önce olmayan bir şeyi bulmak, yapılmayanı yapmak ve bunun sonucunda da ciro ve kâr artışı sağlamak anlamlarına gelmektedir (Kırım, 2006: 5). Bir işte değer yaratan her şey olan yenilik, genel olarak "yenilik fikirleri" olarak kabul edilmektedir (Altun, 2007: 7-8).

Yenilik; gerek hizmet gerekse de endüstri örgütlerinde yeni ürün geliştirme veya üretim ya da yönetim sistemlerinde yeni gelişmeler ortaya çıkarmaktır. Esneklik sağlayan örgüt kültürü işletmelerde yeniliği desteklerken, hiyerarşik örgüt kültürü ise taklit stratejilerine götürmektedir (Naranjo-Valencia ve diğerleri, 2011: 55). Yenilik faaliyetleri yalnızca ürün geliştirme ile sınırlı kalmamakta aynı zamanda örgüt içinde yeniliklerin sürdürülebileceği bir yapıyı ve örgüt kültürünü de beraberinde getirmektedir. Örgüt kültürünün yenilik yapmaya ve devam ettirmeye imkan sağlaması yeniliğin sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

Yenilik, ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesidir. Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmeleri için örgüt kültürlerinde değer yaratma faaliyetleridir (Öğüt ve diğerleri, 2007: 165). Esneklik sağlayan örgüt kültürü; yaratıcılığı, girişimciliği, açıklığı ve risk alabilen yönleriyle yeniliği destekler. Bunun aksine iç kontrolü önemseyen, kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı, içe dönük hiyerarşik örgüt kültürü ise yenilik anlamında uygun bir ortam değildir (Naranjo-Valencia ve diğerleri, 2010: 475).

Yenilik, yeni düşüncelerin ekonomik faaliyetlere dönüştürülmesidir (Tutar ve diğerleri, 2007: 196-197). Düşünce geliştirme, yeni ürün ya da üretim yöntemi veya ekipmanı üretme ve bunları pazara sürme faaliyetlerinin yönetilmesidir.

Yenilik aynı zamanda hem bireylerin hem de sistemlerin önemli dinamik unsurlar olduğu sosyal bir süreçtir (Matthews, 2002: 193). Yenilik, piyasa değerlerinin ve siyasal politikaların yönlendirdiği, özel kurum ya da devlet kurumlarının kendi güdümlerinde yarattıkları teknik bilgi ve icatların sosyal sürecidir.

Yenilik mutlaka teknolojik anlamda gerçekleştirilmek zorunda değildir. Pek az teknolojik yenilik yaratılan sosyal yeniliklerle etki açısından yarışabilmektedir (Saul, 2011: 78). Sosyal yeniliklerin en önemlisi, bireylerin örgüt içinde farklı yetenek ve bilgilere sahip olmalarına rağmen; yararlı bilgiyi örgüt içinde birlikte çalışmaya imkan verecek biçimde kullanabilmeleridir.

2.1. Yeniliğin Önemi

Stratejik yönetim literatürü yeniliği; işletmelerin, artarak karmaşıklaşan ve hızla değişen çevrede değer yaratmaları ve rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri bakımından oldukça önemli bir kavram olarak nitelendirmektedir (Chen ve Huang, 2009: 104). Yenilikte daha önde olan işletmeler değişen çevre koşullarına cevap vermede ve daha iyi performans sağlamalarına izin verecek yeni yetenekler geliştirmede daha başarılı olacaklardır. Yenilik, işletmelerin rekabet yeteneğini artırmaları için masraflarını azaltmaya, daha üstün performans sağlamalarına ve yeni ürün ve hizmetler yaratmalarına yardımcı olmaktadır.

Yenilik günümüzde dışa açık bir süreç haline dönüşmüş, işletmeler için sahip oldukları teknolojik bilgi adeta kendi başına ekonomik bir ürün haline gelmiştir. İşletmelerin yenilik yapmaları maliyetlerini azaltmak ya da müşteri potansiyellerini artırmak yönünde gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde işletmeler ihracat pazar paylarını ve kârlılıklarını artırabilmektedirler. Süreç yenilikleri ile maliyetler azaltılmakta, ürün yenilikleri ile ise satışlar artırılabilmektedir (Kirbach ve Schimiedeberg, 2008: 436).

Gerçekleşen bilimsel ilerlemelerin büyük bir çoğunluğunun insanlık tarihi boyunca son 30 ila 40 yıl içinde oluştuğu ileri sürülmektedir. Bu yoğunlukta, işletmelerin ve ülkelerin duruma kayıtsız kalmaları ya da klasik üretim ve yönetim metotlarıyla ilerlemeleri düşünülemez (Semiz ve diğerleri, 2008: 61). Bugünün iş dünyası, işletmeler tarafından yaratılan ve müşterilerce tercih edilen yeniliklere bağımlıdır. Önceden kalite, güvenilirlik ya da

düşük fiyat gibi özellikler piyasadaki işletmeleri birbirinden ayırt etmekte iken günümüzde bu özelliklere hemen hemen her işletme rahatlıkla ulaşabilmekte ve bu yöntemlerle rekabet avantajı elde edebilmektedir. Dolayısıyla günümüzde piyasada işletmeleri farklılaştıran unsur yaratılan yeniliklerdir.

Yenilik literatürü; yenilik sürecinin fikir geliştirme ve yeni ürün ya da hizmet lineer modelinden, yenilikte daha iyi performans sağlayacak önemli unsur ya da yönlerin bulunduğu sistemli modellere doğru gelişme göstermiştir. Önerilen bütün modellerde ortak olan bu önemli unsurlardan bir tanesi; rutinlerdeki değişikliklerde ve belirsizlik durumlarında insanların bilgi ve davranışlarıdır (Ortiz ve diğerleri, 2009: 1191). Bazı yenilik modelleri yeniliğe yönelik yetenek, bilgi ve davranışların geliştirilebilmesi için İKY'de işletmelere özel politika ve uygulamaların gerçekleştirilmesine olan ihtiyacı ifade etmektedir. İşletmelerin dinamik bir yeteneği olan yenilik işletme faaliyetlerinde bütünlük gerektirmektedir.

İşletmelerin rekabet güçlerini artırabilecek ve kârlı bir büyüme sağlayabilecek en önemli yön hiç şüphesiz yenilik becerileridir (Kırım, 2006: 6). Günümüz koşullarında, işletmeler için yeni bir ürün bulmak, yeni bir üretim metodu geliştirmek, çeşitli pazarlama fikirleri ortaya koymak, yeni iş alanları yaratmak, yeni sektörleri yakalamak alışılmış yönetim tarzlarının dışında çabalarla geliştirilebilmektedir. Rekabet, yeniliği ve etkin pazarlama tekniklerini, hatta yenilikçi pazarlama tekniklerini gerektirmektedir.

Öte yandan gelişmekte olan dünya ile rekabet etmenin yolu olarak uluslararası işletmelerin izledikleri ortak strateji, yeniliğe büyük ölçüde dayandırılan ürün farklılaştırması ve kalitedir. Bu anlamda yeniliğin; "farklı piyasa taleplerine cevap vermek ve rekabette farklılığa sahip olabilmek üzere yeni bir ürün geliştirmek ya da yaratmak" ve "düşük maliyetle rekabet edebilmek ve coğrafik çeşitliliğe sahip piyasalara adapte olabilmek için yeni bir iş süreci geliştirmek ya da yaratmak" olmak üzere iki yönü mevcuttur (Walsworth ve Verma, 2007: 225).

İşletmelerin yenilikleri ürün yarattıkça, süreç geliştirdikçe, strateji uyguladıkça ve böylelikle yeni pazarlara ulaştıkça en yüksek seviyeye gelecektir. Dolayısıyla birçok işletme yenilikçi ya da uluslararası olabilir; ancak yalnızca bazıları yüksek seviyede uluslararası düzeye sahip olup, üstün yenilikler yaratabilirler (Vila ve Kuster, 2007: 21-22).

3. İKY-YENİLİK İLİŞKİSİ

İKY literatüründe çalışmalar çoğunlukla işletme stratejisi, stratejik İKY ve örgütsel performans konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Şekil 1'de İKY ve örgütsel sonuçlar arasındaki adımlar kısaca özetlenmektedir (Leede ve Looise, 2005: 110-112). Burada da görüldüğü gibi yenilik, İKY uygulamalarını şekillendiren örgüt stratejilerinden biridir.

Şekil 1: İKY ve Örgütsel Sonuçlar



Kaynak: Leede ve Looise, 2005: 111

İnsan kaynakları uygulamaları; örgütlerin, çalışanlarının işlerini yapabilmeleri ve örgütsel amaçların elde edilebilmesi için yeteneklerini, tutum ve davranışlarını etkileyebildikleri ve şekillendirdikleri en temel yoldur (Chen ve Huang, 2009: 104). İKY üzerine gerçekleştirilen çalışmalar günümüze kadar genellikle İKY uygulamaları ile üretkenlik, esneklik ve finansal performans gibi örgütsel sonuçlar arasındaki bağlantılar üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak yapılan bu çalışmaların içeriklerinin örgütlerin yenilik performanslarını da kapsayacak biçimde genişletilmesi gereklidir.

Ar-Ge faaliyetlerindeki gelişmeler işletmelerin insan kaynakları (İK) uygulamalarını geliştirmeleri için uygun politika ve metotları adapte etme kapasitelerine dayalıdır. Ar-Ge birim yöneticileri işletmelerde İKY uygulamalarının kendi bölümlerine adapte edilebilmesi için en yetkili kişilerdir (Ángel ve Sánchez, 2009; 271). Ar-Ge birimleri yeniliğin kaynağını oluşturan en temel birimlerden olduğu için bu departmandaki insan kaynakları uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Yenilik yönetim modelleri de yenilik süreci ve performansında insan kaynaklarını anahtar bir yön olarak ele almaktadır. Özellikle personelin bilgisi ve yaratıcılığı yenilik sürecinin temel unsurunu oluşturmaktadır.

İşletmelerde yeniliğin hangi şekli gerçekleşirse gerçekleşsin, önemli olan bunun başarılı biçimde geliştirilebilmesi için bazı şartların varlığıdır (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2005: 364). Literatürde bütün şartlar arasında özellikle strateji, organizasyonel dizayn, işletme stili ve İKY gibi konulara özellikle önem verilmektedir. Ayrıca yeniliğin kaynağı yeni bir fikrin yaratılması olduğu için, bu süreçte insan sermayesi önem kazanmış ve İKY uygulamaları yenilik sürecinin en önemli faktörlerinden biri haline gelmiştir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010: 217).

İnsan kaynaklarının bilgi ve yetkinlikleri; işletmelere özel, sosyal açıdan karmaşık ve takip edilen yola bağımlı olarak gelişme özelliklerine sahip olduğundan işletmeler için değerli varlıklardır (Chen ve Huang, 2009: 104). Bilgi tabanlı görüşe göre, işletmeler bilgi ve yetkinliklerin toplandığı yerlerdir. Yenilik, işletmelerde değer yaratma süreçlerindeki kilit girdiler olarak çoğunlukla çalışanların bilgi, uzmanlık ve bağlılıklarına dayanmaktadır.

İKY yenilikle temel olarak aşağıdaki yönleriyle ilişkilidir (Zhou ve diğerleri, 2013: 265-266):

- Örgütsel yapı
- Personel
- Bireylerin rolleri
- Bireysel gelişim ve kariyer
- Takım çalışması ve liderlik
- İletişim ve katılım
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme
- Yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturma

İşletmeler uluslararası çevrelerle daha fazla ilişkili oldukça, ayakta kalabilmeleri için daha fazla yenilik üretmeleri; dolayısıyla da çalışanlarını yeniliğe daha fazla teşvik edebilmeleri için uygun tasarlanmış İKY uygulamalarını tercih etmeleri gerekli olacaktır (Walsworth ve Verma, 2007: 225). Uluslararası düzeyde iş yapan işletmeler, İKY uygulamalarını, çalışanların yeteneklerini geliştirme, özerkliklerini artırma, ücretlendirmeyi liyakat ve performansa dayandırma ve genellikle çalışanlara daha fazla bağlılık gösterme amacıyla biçimlendirerek yenilik stratejisi izlemek durumundadırlar.

İşgücünü yeniliğe teşvik etmek üzere ücretlendirme planlamaları gibi finansal araçlara başvurulabileceği gibi, çalışanların katılımı uygulamaları ve özel eğitim programları gibi finansal olmayan yöntemlere de başvurulmaktadır. Bu yöntemler genel olarak Yüksek Performansta İşyeri Uygulamaları (YPİU) olarak bilinmektedir (Heywood, 2011: 547). Bu uygulamaların örgütsel üretkenliğe olan etkileri literatür çalışmalarında yoğunlukla yer alırken; yenilik performansına olan etkileri göreli olarak daha az sayıda çalışmada ele alınmıştır.

Stratejik yenilik ve İK sıklıkla birlikte anılmamaktadır. İK bölümleri genellikle temel eğitim ve ödüllendirme hizmetlerinden sorumlu bir birim olarak görülmektedir. Çoğunlukla yenilik başarıları üretim birimine ya da pazarlamaya atfedilmektedir (Rufat-Latre, 2005: 15). Aslında İK birimi, zenginliği yaratırken oldukça ayırt edici bir birimdir ve elinde daha da fazla stratejik etki yaratmak üzere imkanları ve araçları vardır. Çünkü İK biriminin ürünü insanlardır ve yenilik sürecinde insanlar vazgeçilmez kaynaklardır. Ayrıca işletmelerde yenilik mesajını ve yaklaşımını her köşeye yayacak olanlar da yine insan kaynaklarıdır. İK profesyonelleri odaklarını çalışan yeniliğini geliştirmeye yönlendirdiklerinde ve bunu örgüte yaydıklarında değişimi ve büyümeyi sağlayabileceklerdir.

4. UYGULAMA

Araştırma Türkiye'deki işletmelerde yenilik performansı üzerine olduğu için örneklem seçiminde işletmelerin yenilik yönünün güçlü olması sağlanmak istenmiştir. Büyük işletmelerin yenilik yapabilmek için yeterli parasal ve beşeri kaynaklara sahip olmaları araştırmayı büyük işletmelere yönlendirmiştir.

Büyük işletmelerin kayıtlı olduğu ve sürekli güncelleştirilen bir veritabanı olan İSO'nun 2011 yılı için açıkladığı İSO ilk 500 ve İSO ikinci 500 işletmeleri çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemiyle ilk 500'den 150 ve ikinci 500'den de yine 150 işletme seçilmiştir. Araştırmada verilerin toplanması için iki aylık bir zaman diliminin yeterli olacağı uygun görülmüş ve araştırma 10.08.2012 - 10.10.2012 tarihleri arasında yürütülmüştür.

Araştırmada değerlendirilecek örneklem büyüklüğünün tespiti için verilerin analizinde kullanılacak olan YEM dikkate alınmıştır. Örneklemden toplanan veriler için ölçekte yer alan her bir değişkenin en az 10 kişi tarafından cevaplanması gerekmektedir (Bülbül ve diğerleri, 2012: 31). Bu nedenle, verilerin daha sağlıklı ve güvenilir olmasını sağlayabilmek için örneklem büyüklüğü mümkün olduğu kadar yüksek tutulmaya çalışılmıştır. Bu açıdan değişken sayısının 10 katı dikkate alınmıştır. Bu kurala göre ölçekte yer alan değişken sayısı 23 olup, örneklem büyüklüğü (23*10) 230 olarak belirlenmesine rağmen çalışmada 300 işletmeye ulaşılması hedeflenerek sonuçların güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticileriyle iki ay boyunca görüşmeler yapılmış ve 300 kullanılabilir anket elde edilince veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Analize ise ilk 500'den 125 ve ikinci 500'den de yine 125 olmak üzere toplam 250 anket dahil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket, 23 Likert ölçekli maddeden ve 5 adet de işletmeye ait özellikleri bulmaya yönelik sorudan oluşmaktadır. Likert tipi maddeler 1= kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = kısmen katılıyorum, 4 = katılıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum olmak üzere yöneticilerin beklentilerine göre 1'den 5'e doğru ölçeklendirilmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

YEM uygulamasının sonuçlarına göre Türkiye'de İSO 1000 2011 yılı evreninde İKY'nin Ar-Ge personeline yönelik olarak uygulamalarına ait beş hipotezden üçü kabul edilirken ikisi reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre Türkiye'de performans değerlendirme ve bilgi yönetimi

uygulamalarının yenilik performansı üzerine anlamlı etkilere sahip olmadığı; ancak takım çalışması, ödüllendirme ve eğitim uygulamalarının anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğu söylenebilir.

İlgili literatür incelendiğinde takım çalışması (Hoegl ve diğerleri, 2004; Ángel ve Sánchez, 2009), ödüllendirme (Chen ve Huang, 2009; Walsworth ve Verma, 2007; Chen ve diğerleri, 2003; Ortiz ve diğerleri, 2009) ve eğitim (Chang ve diğerleri, 2011; Imaita, 2013) uygulamalarının yeniliğe olumlu etkisine yönelik bulgular dikkati çekmektedir. Bu durum, İSO 2011 1000 işletme evreni için de benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Katsayılar incelendiğinde birbirine yakın oranlarda; ancak farklı anlamlılık düzeylerinde her üç faktörün yenilik performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Özellikle ödüllendirme ve eğitim faktörlerinin anlamlılık seviyesi yüksektir.

Zaim (2005) Türkiye'de faaliyet gösteren otuz işletmeye yönelik çalışmasında işletmelerin bilgi yönetimine yaklaşımını ve bu anlamdaki faaliyetlerini incelemiştir. Bu kapsamda; bilgi yönetimi alt yapısını oluşturan teknoloji, kurum kültürü, organizasyon yapısı ve entelektüel sermaye unsurlarını ve bilgi yönetim süreçleri olan bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, paylaşılması ve transfer edilmesi, kullanılması ve hayata geçirilmesini incelemiştir. Elde ettiği sonuçlara göre işletmelerin bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi konusunda iyi sayılabilecek bir düzeyde; ancak bilginin paylaşımı konusunda kötü ve bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi ile ilgili olarak da normal bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Bahar (2011) çalışmasında işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarını, bilgi yönetimi altyapılarını ve uygulamada karşılaşılan engelleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde bilgi teknolojilerinin faydalarının görüldüğü ve gerekli altyapının teşkil edildiği ortaya koyulmuştur; ancak bilginin yönetilmesi konusunda; beşeri sermaye, örgütsel yapı ve örgüt kültürü boyutlarında sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir.

Ülkemizde özellikle 2003 yılında yürürlüğe giren iş yasası ile beraber performans değerlendirme çok daha önem kazanmış dolayısıyla işletmelerde bu sistemin yapılandırılması faaliyetleri artırılmıştır. Performans değerlendirme sistemi sonuçları yasal belge niteliğini almış ve sözleşmelerin sona erdirilmesinde dayanak teşkil eder olmuştur. Bu yüzden yeni sistem kurmaya çalışan işletmelerle birlikte aynı zamanda sistemlerini revize etmeye çalışan işletmeler de mevcuttur.

Performans değerlendirme sistemlerinin kurulması aşamasında konulan hedeflerin işbirliğini destekleyici yönde olması ve bütün çalışanların farklı görüşlerini tartışabildikleri bir ortamın yaratılması önemlidir. Bu sistemlerle ilişkili olarak çalışanların huzurla yöneticileriyle iletişim kurdukları ortamlarda kendilerini rahat hissettikleri anlaşılmaktadır. Ancak bu konularda görüş birliği olmasına rağmen performans değerlendirmenin sistem olarak yaygın olmadığı görülmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin en önemli sorunlarından biri de tarafsızlığın sağlanabilmesidir. Ast-üst ilişkilerinde yaşanan problemler, yakın kurulan bağların işe yansıtılması sonucu yanlış değerlendirmeler vb. sebeplerle somutlaştırılmış hedeflerde eksiklikler gözlenmektedir (Erdoğmuş ve Şeneldir, 2009: 130-133).

Değerleme metotlarına dayanan eksiklikler, hatalar, yapılan işlerin farklılıkları ve karmaşıklığı, teknolojik gelişmeler, yöneticilerin konuyla ilgili eksik bilgileri gibi faktörlerden dolayı performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesi zorlaşmaktadır (Eren, 2006: 146).

Yapılan çoklu grup analizinde İSO 2011 ilk 500 ve ikinci 500 işletmeleri arasında takım çalışması, ödüllendirme ve bilgi yönetimi faktörlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamasına rağmen, eğitim ve performans değerlendirme faktörleri bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılığın ikinci 500 işletmede katsayıları incelendiğinde eğitim ve performans değerlendirme faktörlerini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Buradan da şu sonuç çıkartılabilir ki; ilk 500 ve ikinci 500 işletme arasında eğitim ve performans değerlendirme faktörlerinin farklılığı sonuca yansımaktadır. Anlamlı farklılıkların olmaması durumunda eğitim faktörü bütün modelde daha etkili çıkacak; performans değerlendirme faktörü ise mevcut anlamsızlık durumundan anlamlılığa doğru değişecektir. Hem eğitim faktörü hem de performans değerlendirme faktörü ilk grupta ikinci gruba nazaran daha etkilidir. Yalnızca birinci grupta araştırma yapılmış olsa idi belki de performans değerlendirme faktörü de etkililiğini ortaya koyabilirdi. Böylelikle bu faktöre ilişkin hipotez de kabul edilirdi. Eğitim faktörü ise her iki grupta da etkili olup; yalnızca ilk grupta daha yüksek etkililiğe sahiptir.

Bu çalışmada büyük ölçekli işletmelerde yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi için Ar-Ge personeline yönelik farklılaştırılmış İKY uygulamaları incelenmiştir. İlk 500 ve ikinci 500 işletme arasındaki anlamlı farklılıklar, işletme büyüklüğünün İKY etkililiğini pozitif yönde artırdığını göstermektedir.

Yine çalışmada sektörel bağlamda farklılıkları irdeleme yoluna gidilmemiştir. Bu noktada sektörel farklılıklar göz önünde bulundurularak karşılaştırmalar yapılabilir. Birçok açıdan sektörel farklılıklar birbirinden farklı sonuçları da beraberinde getirecektir.

Yabancı yatırımlı işletmelerde İKY uygulamaları ve yenilik ilişkileri, Ar-Ge personelinin özellikleri ve farklılıkları ele alınabilir. Özellikle ev sahibi ülke ve yatırımcı ülke arasındaki uygulama ilişkileri incelenebilir. Teknoloji transferi, mevcut Ar-Ge personellerinin iş rotasyonuna tabi tutulması konuyla ilgili çalışmalarda ele alınabilir. Ar-Ge personelinin ne olursa olsun önemli ve özel görüldüğü çalışmalarla ortaya koyulmuştur; yine de istihdam ve istihdamın geliştirilmesi bakımından ülkemizde niteliksel olarak bu yönde çalışmalar yapılacaktır.

İKY uluslararası alandan ve düzenlemelerden yüksek seviyede etkilenmektedir. Gerek yerel işgücü piyasasında gerekse de yabancı personel istihdamında İKY uygulamalarının gereklilikleri yöneticiler tarafından takip edilmelidir. Yöneticiler işletmelerindeki verimliliğin artırılmasında en önemli faktörlerden biri olan insan kaynaklarını en iyi düzeyde değerlendirebilmenin yollarını aramak durumundadırlar. Bunun için en önemli yol şüphesiz çalışmanın bulgularında da görüldüğü gibi eğitim faaliyetlerinden geçmektedir.

6. KAYNAKÇA

Ángel, P. O. ve Sánchez, L. S. (2009), "R&D Managers' Adaptation of Firms' HRM Practices", R&D Management, 39 (3), June 2009, pp 271-290.

Altun, Ş. (2007), İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Bahar, E. (2011), "Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karsılasılan Engeller", İşletme Araştırmaları Dergisi, 3 (2), ss 51-68.

Bülbül, H., Akın, M., Demirer, Ö. ve Doğan, İ.C. (2012), "Türk Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile bir İnceleme", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13 (1), 28-40.

Chang, S., Gong, Y. ve Shum, C. (2011), "Promoting Innovation in Hospitality Companies Through Human Resource Management Practices", International Journal of Hospitality Management, 30 (4), December 2011, pp 812-818.

Chen, C. ve Huang, J. (2009), "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance - The Mediating Role of Knowledge Management Capacity", Journal of Business Research, 62 (1), January 2009, pp 104-114.

Chen, T., Chang, P. ve Yeh, C. (2003), "The Study of Career Needs, Career Development Programmes and Job Satisfaction Levels of R&D Personnel: The Case of Taiwan", International Journal of Human Resource Management, 14 (6), September 2003, pp 1001-1026.

Elçi, Ş., Karataylı, İ. ve Karaata, S. (2008), Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için bir Model Önerisi, TÜSİAD-T, Yayın No: 2008-12/477.

Erdoğmuş, N. ve Şeneldir, O. (2009), "Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss 130-134), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, No:162, Eskişehir.

Eren, V. (2006), "Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeci Anlayışa Geçiş", Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (11), 131-153.

Felisberto, C. (2013), "Liberalisation, Competition and Innovation in The Postal Sector", Empirical Economics, 44 (3), June 2013, pp 1407-1434.

Heywood, J. S., Siebert, W. S. ve Wei, X. (2011), "Estimating the Use of Agency Workers: Can Family-Friendly Practices Reduce Their Use?", Industrial Relations, 50 (3), July 2011, pp 535-564.

Hoegl, M., Weinkauf, K. ve Gemuenden, H. G. (2004), "Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study", Organization Science, 15 (1), January/ February 2004, pp 38-55.

Imaita, I. G. (2013), "Training as a Factor Influencing Adoption of Innovations along Mango Value Chains in Meru County, Kenya", International Journal of Marketing Studies, 5 (2), pp 74-80.

Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2005), "Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study", International Journal of Manpower, 26 (4), pp 364-381.

Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010), "İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği", Sosyoekonomi, 6 (2), Aralık 2010, ss 215-241.

Kırım, A. (2006), Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kirbach, M. ve Schmiedeberg, C. (2008), "Innovation and Export Performance: Adjustment and Remaining Differences in East and West German Manufacturing", Economics of Innovation and New Technology, 17 (5), July 2008, pp 435-457.

Leede, J. ve Looise, J. K. (2005), "Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework", Creativity and Innovation Management, 14 (2), June 2005, pp 108-117.

Matthews, J. (2002), "Innovation in Australian Small and Medium Enterprises: Contributions from Strategic Human Resource Management", Asia Pacific Journal of Human Resources, 40 (2), August 2002, pp 193-204.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2010), "Organizational Culture as Determinant of Product Innovation", European Journal of Innovation Management, 13 (4), pp 466-480.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011), "Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture", Management Decision, 49 (1), pp 55-72.

Ortiz, J. P., Benito, J. G. ve Galende, J. (2009), "An Analysis of The Relationship between Total Quality Management-Based Human Resource Management Practices and Innovation", The International Journal of Human Resource Management, 20 (5), May 2009, pp 1191-1218.

Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007), "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül bir Araştırma", Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2007, ss 163- 172.

Rufat-Latre, J. (2005), "Beyond Training: The Role of Human Resources in Innovation", Employee Benefit Plan Review, February 2005, pp 15-18.

Saul, J. (2011), "Book Highlight—Corporate Social Innovation", Global Business & Organizational Excellence, 30 (5), July/ August 2011, pp 78-87.

Semiz, S., Okay, Ş. ve Emirza, E. (2008), "İşletmelerde Teknolojik Değişim ve bir Alan Araştırması", Akademik Dizayn Dergisi, 2 (2), ss 61-67.

Sood, A. ve Tellis, G. J. (2013), "Demystifying Disruption: On the Hazard of Being Replaced by New Technology", New Theories, 5 (1), May 2013, pp 24-30.

Tutar, F., Kocabay, M. ve Arıç, H. (2007), "Firmaların Yenilik (İnovasyon) Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü: Kayseri Serbest Bölgesi Örneği", Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2007, ss 195- 203.

Vandegrift, D. ve Holaday, B. (2012), "Competitive Behavior: Tests of the N-Effect and Proximity to a Standard", Journal of Neuroscience, Psychology, & Economics, 5 (3), pp 182-192.

Vila, N. ve Kuster, I. (2007), "The Importance of Innovation in International Textile Firms", European Journal of Marketing, 41 (1/2), 17-36.

Walsworth, S. ve Verma, A. (2007), "Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey", Industrial Relations, 46 (2), April 2007, pp 222-240.

Webster Çevrimiçi Sözlük, http://www.merriam-webster.com/, Erişim Tarihi: 26.06.2013.

Zaim, H. (2005), "Türkiye'de Bilgi Yönetimi Uygulamaları", Sosyal Siyaset Konferansları, 50, ss 761-783.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007), "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, ss 653-667.

Zhou, Y. Hong, Y. ve Liu, J. (2013), "Internal Commitment or External Collaboration? The Impact of Human Resource Management Systems on Firm Innovation and Performance", Human Resource Management, 52 (2), March/ April 2013, pp 263-288.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BİLGİ YARATMA VE EKONOMİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI: BİLGİ ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin YILMAZ, Uşak Üniversitesi, huseyin.yilmaz@usak.edu.tr
Atila KARAHAN, Selçuk Üniversitesi, atikarahan08@gmaill.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları ile örgütsel bilgi yaratma ve ekonomik performans arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma kapsamındaki söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla güvenilirlik, faktör, korelasyon ile tekli ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinden ayrıntılara girmeyen iş tasarımı, kapsamlı eğitim programlarını uygulama ve güçlendirme boyutlarının örgütsel bilgi yaratma değişkenini anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bilgi yaratma değişkenlerinin ekonomik performansı pozitif şekilde etkiledikleri, söz konusu değişkenlerin etkileri karşılaştırıldığında ise stratejik insan kaynakları yönetiminin ekonomik performans üzerinde daha kuvvetli bir etkiye sahip bulunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bilgi Yaratma, Ekonomik Performans, Araştırma

1. GİRİŞ

İnsan sermayesi birçok işletme için stratejik başarının en kritik unsurlarından birisi olmaktadır. Araştırmacılar, örgütün stratejilerini başarıyla uygulaması için gereksinim duyulan kritik insan kaynakları becerilerinin, davranışlarının, tavır ve performanslarının yaratılarak, geliştirilerek, motive edilerek ve devam ettirilerek, insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisiyle uyumlu olması gerektiğini belirtmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hedeflendiği gibi gerçekten etkili olması için örgütün temel amaçlarına katkıda bulunmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu şekildeki bir bakış açısı, onu hem strateji ile hem de örgütsel performansla ilişkilendiren stratejik insan kaynakları yönetimi olarak bilinen yaklaşımı temsil eder (Huselid, 1995: 635-672). Son dönemde yeni gelişen sektörler ve büyüme sürecindeki işletmeler, zenginlik yaratma sürecinde radikal değişiklikler gerçekleştirdiler. Özellikle yüksek teknolojiye sahip örgütler, zenginliklerini ve pazardaki güçlerini entelektüel sermaye üzerine oturtmaktadırlar. Yeni ekonomide örgütler, bilgiye dayalı olarak rekabet etmekte ve rekabet avantajının kaynağı olarak da bilgi çalışanlarını ve insan sermayesini belirlemiş bulunmaktadır. Başarılı olan işletmeler bilginin nasıl yaratılacağını ve yönetileceğini öğrenen örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (Macmahan, 1999: 21-32).

2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ve TEORİK KAPSAMI

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerdeki insan kaynakları işletme performansını arttırmak için diğer üretim faktörlerini koordine etmekten sorumlu olduğundan dolayı insan kaynaklarının kendisini tedarik eden herhangi bir örgütteki en kritik kaynak olduğunun anlaşılmasını sağlamak amacıyla modern örgütteki insan kaynaklarının yönetimine ilişkin yeni bir paradigma olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik uyumun başarılmasını amaçlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme stratejisiyle yukarıdan aşağıya entegre şekilde insan kaynakları stratejilerini ortaya koyar ve ideal olarak da sözü edilen stratejinin önemli bir parçasını oluşturur. Sözü edilen dikey entegrasyon, onun sağlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulunan ve ardından işletme

stratejisinin başarıyla desteklenmesi için işletme ve insan kaynakları stratejisi arasındaki uyumun gerçekleştirilmesi için gerekli bir durumdur. Yine stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarına ilişkin farklı unsurların stratejiyle uyumlu olması ve karşılıklı olarak birbirlerini desteklemelerini sağlamalarını amaçlayan yatay bir entegrasyona odaklanmaktadır (Armstrong, 2009). Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün rekabet avantajının başarılması için gereksinim duyulan becerikli, kendisini adamış ve iyi motive olmuş çalışanların temin edilerek örgütün uzun dönemdeki başarısına ve davranışı üzerine önemli etkileri olan kararların alınmasına da olanak sağlar. Stratejik insan kaynakları yönetiminin çevresel değişimle başa çıkmada etkin bir fonksiyon olduğu ileri sürülmektedir. Sözü edilen fonksiyon, hat yöneticilerinin katılımını teşvik ederek, örgütsel hedeflerin açık biçimde iletilmesini sağlamak suretiyle pasifliği inisiyatif alma durumuna dönüştürdüğünden dolayı işletmelere doğrudan veya dolaylı şekilde yarar sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin, çevre gelişirken örgütün ilerleyen çevresine uyum sağlama olanağı sunarak, örgütün ilerlemesine katkıda bulunan çalışan sinerjisini ve yapısal bağlılığını ortaya çıkardığından dolayı işletme performansını pozitif şekilde etkilediği ileri sürülmektedir. Gerileme sürecindeki sektörlerdeki işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının araştırıldığı bir çalışmada, yüksek performans sergileyen işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsendiği ortaya konulmuştur (Cooke vd., 2005: 413-432).

2.2. Örgütsel Bilgi Yaratma

Örgütsel bilgi yaratma yeteneği, bir örgütün çalışanlarıyla her geçen gün dokunulamaz bir aktif olarak daha çok dikkat çeken yeni bilgileri ortaya koyma kapasitesidir. Söz konusu yetenek, örgütlere çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama ve sürekli olarak yeni üstünlük kaynakları geliştirme olanağı sağladığından dolayı örgütsel performans için özellikle önemli olarak kabul edilmektedir. (Grant, 1996: 375-387). Örgütsel bilgi yaratma yeteneği, örgütlere inovatif olma ve dolayısıyla zamanla stratejik avantajlarını genişletme ve sürdürmelerine yardım ederek imkân sağladığından önemli olmaktadır. Örgütsel bilgi yaratma yeteneği gerçekten örgütlerin sürekli rekabet avantajının temel bir kaynağı ise o zaman örgütlerin söz konusu yeteneği nasıl geliştirebileceklerini anlamak da o kadar önemli olmaktadır. Yeni bilgi yaratılması çalışanların zihinlerinde gerçekleşen bir durumdur. Örgütler yeni bilgi yaratılmasını teşvik etmek istiyorlarsa öncelikle çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını teşvik etmeleri gerekmektedir (Simon, 1991: 125-134).

2.3. Ekonomik Performans

Örgütsel performansın ölçümü, işletme örgütü için diğer hedefler arasında sürekli değişen çevreye uyum sağlama yeteneği, sosyal sorumluluk, kârlılık, çalışan tatmini, verimlilik ve büyüme gibi birden çok hedefle birlikte kolay olmamaktadır. Performans, geleneksel olarak finansal ölçülere göre kavramsallaştırılmış olsa da bazı araştırmacılar, geniş kapsamlı bir performans yapısının diğerleri yanında pazar payı, ürün kalitesi ve şirket imajı gibi finansal olmayan ölçüleri de bir araya getirdiğini ileri sürmektedirler (Waiganj vd., 2012: 62-70). Firma performansı, işletmelerin pazarda uyguladıkları stratejilerle ve amaçladıkları çıktılarla hedefledikleri başarı düzeyine ulaşma derecesini göstermektedir (Porter, 1991: 95-117). Firma performansı, işletmelerin temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyleri, onların çevrelerindeki değişen koşullara uyum sağlama becerileri ile pazardaki rekabet başarısını devam ettirerek inovasyon yapma başarısıyla doğrudan ilişkilidir (Hagedoorn ve Cloodt, 2003: 1365-1379). Ekonomik performans, hakkında veri toplanılan beş yıl önceki döneme göre net gelirlerdeki artış, hisse başına gelirlerdeki artış, satışlara göre kâr marjındaki iyileşme ve ortalama sermayedeki artış ile toplam aktiflerdeki büyüme kompozisyonu olarak tanımlanmaktadır. Sermaye ve net kârdaki artış büyümeyi yansıtır ve hissedarların gelirlerini arttırır. Yatırımların

geri dönüşü ile hisse başına gelirlerdeki artış ve kâr marjındaki büyüme etkinlik ve kârlılığı yansıtır. Ekonomik performans, işletmelerin toplam aktiflerindeki büyüme, net kârdaki artış, satışlardaki büyüme, hisse başına kazanç ve sermayedeki artış olarak beş farklı boyutta ifade edilir (Bourgeois, 1985: 548-573).

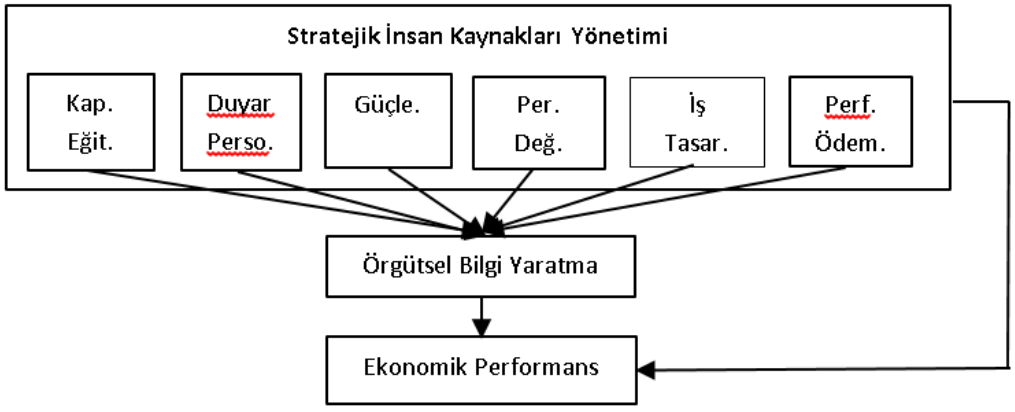
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bilgi Yaratma Ve Ekonomik Performans Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi

Bilgi yaratma, örgüt içindeki çalışanların bilgilerine ve onların motivasyonlarına bağlıdır. Örgütün insan kaynağını etkileyen örgütsel uygulama ve politikaların bilgi yaratma yeteneğinin altında yatan önemli faktörlerden birisi olacağı anlaşılmaktadır (Nonaka, 1994: 14-37). Belirli insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sürekli rekabet avantajına ilişkin kaynakları sağlamak suretiyle firma performansını arttıracak olan taklit edilemez nitelikteki örgüt yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılabilecektir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel bilgi yaratma yeteneğinin anahtar bir faktörünü oluşturacak olan güçlü bir potansiyele sahip olabileceği görülmektedir (Lado ve Wilson, 1994: 699-727). Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel analiz düzeyinde insan kaynakları uygulamalarının performans üzerine etkisi üzerine odaklanır. Stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmacıları özellikle rekabet avantajını sağlama aracı olarak örgütün stratejisiyle stratejik insan kaynakları uygulamalarının bütünleşik hale getirilmesine odaklanarak, insan kaynağının örgütsel performansta oynadığı rolü incelemektedirler (Macmahan, 1999: 21-32).

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve TEST EDİLEN HİPOTEZLER

Aşağıdaki Şekil 1'de gösterilen araştırma modelinde görüldüğü gibi araştırmada birinci olarak stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarından kapsamlı eğitim programlarının uygulanması, duyarlı personel seçimi, güçlendirme, performans değerlendirme, ayrıntılara girmeyen iş tasarımı ve performans odaklı ödeme yapılması unsurlarının örgütsel bilgi yaratma sürecine etkileri araştırılmaktadır. Çalışmada ikinci olarak, örgütsel bilgi yaratma değişkeninin ekonomik performans üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmada ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarının ekonomik performans üzerindeki etkileri de ortaya konulmaktadır. Araştırmada, bağımsız değişken olarak stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve örgütsel bilgi yaratma boyutlarının ekonomik performansı pozitif düzeyde ve anlamlı şekilde etkilemesi beklenilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında test edilmek üzere tasarlanan hipotezler şunlar olmaktadır:

H1: Stratejik insan kaynakları yönetiminde kapsamlı eğitim programlarını uygulama boyutunun örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Stratejik insanları yönetiminde duyarlı personel seçimi boyutunun örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Stratejik insanları yönetiminde çalışanları güçlendirme boyutunun örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H4: Stratejik insanları yönetiminde performans değerlendirme boyutunun örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H5: Stratejik insanları yönetiminde ayrıntılara girmeyen iş tasarımı boyutunun örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H6: Stratejik insanları yönetiminde performans odaklı ödeme boyutunun örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H7: Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H8: Örgütsel bilgi yaratma sürecinin ekonomik performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ekonomik performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ ve BULGULAR

4.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi Prosedürü

Araştırma, tanımlayıcı olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini ve örneklemini, bilişim sektöründe faaliyet gösteren Uşak ve Konya'daki 50 değişik firmadan beyaz yakalı toplam 380 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma verileri söz konusu şirketlerin sahipleri ve/veya insan kaynakları yöneticileriyle işbirliği yapılarak anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket; demografik bilgiler, deneyim süresi, çalışılan pozisyon gibi kontrol değişkenleri ile araştırmanın bağımsız değişkeni olan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yine araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak tespit edilen örgütsel bilgi yaratma ve ekonomik performansa ilişkin değerlendirmelerin yer aldığı ifadelerden oluşmaktadır. Anket formu örneklemi oluşturan çalışanlara birden çok iletişim kanalı kullanılarak ulaştırılmıştır. Söz konusu işletmelerde çalışan beyaz yakalı bilgi çalışanlarından 153 tanesinin elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamındaki örneklemin demografik özellikleri analiz edildiğinde, ankete katılanların %26,1'inin 2 ile 5 yıl, %24,2'sinin 16 yıl ve daha fazla, %21,6'sının 6-10 yıl arasında, %17,6'sının 11-15 yıl arasında ve %10,5'inin ise 1-2 yıl arasında bir mesleki deneyime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yine araştırmaya katılanların %61,4'ünün üniversite, %25,5'inin lise, %7,8'inin yüksek lisans, %0,7'sinin doktora ve %4,6'sının ise ilköğretim mezunu oldukları görülmüştür. Araştırma kapsamına ankete cevap veren katılımcılardan %68,6'sının evli, %31,4'ünün ise bekâr oldukları anlaşılmaktadır. Bu çalışmada araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bilgi yaratma ve ekonomik performans değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmemektedir.

4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Değişkenleriyle İlgili Ölçekler

Araştırmaya ilişkin verilerin elde edilmesinde anket yönteminden faydalanılmış ve geliştirilen anket formlarının araştırma kapsamındaki bilgi çalışanlarıyla yüz yüze, elektronik posta, telefon ve faks ile iletişim kurulması suretiyle doldurulması sağlanmıştır. Araştırmanın

bağımsız değişkenini ifade eden stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ölçümünde Wan ve diğerleri (2002: 33-42) tarafından geliştirilen altı değişkenden oluşan ve 36 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğe ilişkin soruların değişkenlere göre dağılımına bakıldığında, duyarlı biçimde işe alma 5 soru, kapsamlı eğitim programlarını uygulama 6 soru, güçlendirme 11 soru, iş tasarımı 4 soru, performans değerlendirme 5 soru ve performans odaklı ödeme 5 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bilgi yaratma değişkeninin ölçümünde ise Huang ve Wang (2002: 1-18) tarafından geliştirilen ve örgütsel bilgi yaratma ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda sözü edilen ölçeğe ilişkin toplam 25 soru yer almıştır. Araştırmanın üçüncü değişkenini ifade eden ekonomik performans ölçeği ise Bourgeois (1985: 548-573) tarafından yapılan araştırmadan yararlanılarak geliştirilmiştir. Ekonomik performans ölçeğiyle ilgili olarak ankette 4 soruya yer verilmiştir. Araştırmada kontrol değişkenleri (yaş, cinsiyet, deneyim vb.) dışında kalan tüm değişkenlerin ölçülmesinde 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri test amacıyla SPSS for Windows 19 istatistik yazılımı kullanılmış, faktör, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.3. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan maddelerin beklenilen şekilde faktörlerden oluşup oluşmadığını ortaya koymak amacıyla SPSS 19 istatistik yazılımı kullanılarak keşifsel faktör analizleri uygulanmıştır. Söz konusu faktör analizi Principal Component yöntemi ile gerçekleştirilmiş, rotasyon Varimax yöntemi ile yapılmıştır. Çalışma kapsamında faydalanılan ölçekler daha önceden geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçekler olmalarına karşın tekrar doğrulayıcı faktör analizi sürecinden geçirilmişlerdir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin croanbach alfa katsayısı 0,944 Olarak belirlenmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,899 ve Barlett testi puanı 2760,802 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeğe uygulanan faktör analizi ile 29 sorudan oluşan ve öz değerleri 1'den büyük olan 5 faktör elde edilmiştir. Bu beş faktör toplam varyansın %64,040'ını açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan duyarlı personel seçiminin diğer faktörlerden bağımsız şekilde toplam varyansın en büyük bölümünü (%17,072)'sini açıkladığı görülmektedir. İkinci faktör olarak güçlendirmenin toplam varyansın %13,189'unu açıkladığı anlaşılmıştır. Üçüncü faktörü oluşturan ayrıntılara girmeyen iş tasarımının toplam varyansın %12,542'sini, dördüncü faktör olarak karşımıza çıkan kapsamlı eğitim programları uygulanması faktörünün toplam varyansın %12,499'unu ve beşinci faktör olarak tespit edilen performansa göre ödeme yapma faktörünün toplam varyansın %8,739'unu açıklamaktadır. Araştırmada örgütsel bilgi yaratma ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi ile ilgili ölçeğin croanbach alfa katsayısı 0,948 olarak tespit edilmiştir (KMO=0,924, p=0,000). Faktör analizi sonucunda, 25 sorudan oluşan ve öz değerleri (Eigen values) 1 ve üzerinde olan 5 beş faktör olduğu görülmüştür. Örgütsel bilgi yaratma ölçeğine ilişkin toplam açıklanan varyans %66,548 olmuştur. Söz konusu ölçekte yer alan 25 sorunun ortalaması alınarak ve tek bir boyut halinde analizlere dahil edilmiştir. Ekonomik performans ölçeğinin croanbach alfa katsayısı 0,909 olarak saptanmıştır. Sözü edilen ölçekte dört soru yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin KMO test istatistiği 0,824 olarak tespit edilmiştir (p=0,000).

4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında tasarlanan hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 1'de gösterilen korelasyon matrisi ve yapılan korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenleri olarak tespit edilen duyarlı personel seçme, güçlendirme, ayrıntılara girmeyen iş

tasarımı, kapsamlı eğitim verme ve performans odaklı ödeme değişkenlerinin örgütsel bilgi yaratma ile pozitif yönde ve p<0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkili oldukları saptanmaktadır. Yine korelasyon matrisinden de görüldüğü üzere, stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenleri ile ekonomik performans arasında pozitif yönde ve anlamlı şekilde ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinden ayrıntılara girmeyen iş tasarımının örgütsel bilgi yaratma ve ekonomik performans değişkenleri ile oldukça güçlü ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi, örgütsel bilgi yaratma ve ekonomik performans değişkenleri arasında pozitif yönde ve anlamlı şekilde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine Ait Güvenilirlik, Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

DEĞİŞKEN		Ort.	Std. Spm.	1	2	3	4	5	6	7	8
PERSEÇ	**1**	3,27	1,078	**,903(a)**	,708**	,635**	,602**	,349**	,846**	,334**	,393**
GÜÇLEN.	**2**	3,15	,928		**,849(a)**	,689**	,497**	,407**	,836**	,358**	,390**
İŞTASAR.	**3**	3,59	,849			**,675(a)**	,541**	,387**	,815**	,479**	,414**
KAPEĞİT.	**4**	3,23	,980				**,858(a)**	,348**	,763**	,393**	,299**
PERFÖD.	**5**	2,42	1,076					**,772(a)**	,653**	,189**	,374**
STRİKY	**6**	3,13	,766						**,944(a)**	,441**	,479**
ÖBİLYA.	**7**	3,93	,654							**,948(a)**	,316**
EKOPER.	**8**	3,35	,995								**,909(a)**

**p< .01 *p<. 05

4.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmaya ilişkin olarak literatür taraması desteğinde geliştirilen teorik model ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin boyutların örgütsel bilgi yaratma değişkeni üzerine etkileri ele alınarak çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin olarak daha önceden hesaplanmış bulunan ortalama değerler kullanılarak çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bilgi yaratma üzerine etkilerini araştırmak amacıyla üç regresyon modeli tasarlanmıştır. Analizler ve bunların sonucu olarak elde edilen anlamlılık değerleri, beta katsayıları ve t değerleri aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmektedir. Oluşturulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir (Sig.=,000). Model 1'de stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarından duyarlı personel seçme ve güçlendirmenin örgütsel bilgi yaratma üzerindeki etkileri analiz edilmiş ve her iki değişkenin de örgütsel bilgi yaratma bağımlı değişkenini pozitif şekilde ve anlamlı düzeyde etkiledikleri anlaşılmıştır. İki boyuta ilişkin etki düzeyleri karşılaştırıldığında, güçlendirme boyutunun duyarlı personel seçme boyutuna oranla daha kuvvetli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmektedir (β= ,244>,162). Duyarlı personel seçme, güçlendirme, ayrıntılara girmeyen iş tasarımı ve kapsamlı eğitim programı uygulamanın örgütsel bilgi üzerindeki etkilerinin araştırıldığı ikinci regresyon modelinde ayrıntılara girmeyen iş tasarımı ve kapsamlı eğitim değişkenlerinin örgütsel bilgi yaratma bağımlı değişkenini (p<,01) anlamlı şekilde pozitif olarak etkiledikleri saptanmıştır. Modeldeki güçlendirme değişkeninin yarattığı etkinin ise p<,05 anlamlılık düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Modelde dikkat çeken bir sonuç ise duyarlı personel seçme boyutuna ilişkin etkinin ortadan kalkmış olmasıdır (β=-,052). İkinci modelde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, ayrıntılara girmeyen iş tasarımının örgütsel bilgi yaratma üzerine etkisinin diğer boyutlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmadaki üçüncü regresyon modelinde, Duyarlı personel seçme, güçlendirme, ayrıntılara girmeyen iş

tasarımı ve kapsamlı eğitim programı uygulama ve performansa odaklı ödeme yapılması boyutlarının örgütsel bilgi üzerindeki etkileri incelenmektedir. Kurulan bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre ayrıntılara girmeyen iş tasarımı ve kapsamlı eğitim programları uygulama değişkenlerinin örgütsel bilgi yaratma bağımlı değişkenini p<0,01 anlamlılık düzeyinde ve pozitif şekilde etkiledikleri saptanmıştır. Modeldeki güçlendirme boyutunun p<0,05 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Modelde yer alan duyarlı personel seçme ve performansa dayalı ödeme değişkenlerinin örgütsel bilgi yaratma üzerinde herhangi bir etkilerinin olmadığı anlaşılmıştır (β=-,052 ve β -,029). Bu durumun başlıca nedeninin yakından incelendiğinde korelasyon matrisinde de görüldüğü gibi kapsamlı eğitim programlarının örgütsel bilgi yaratma üzerindeki etkisi olduğu söylenebilir. Kapsamlı eğitim verilmesi çalışanların örgütsel bilgi yaratma kapasitesini arttırmakta bu durum personelin seçimi veya onların performanslarına göre ödeme yapılması sürecine göre daha pozitif bir etkide bulunmaktadır. Çünkü örgütsel bilgi yaratan çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta, hayal kurabilmekte ve en önemlisi de esnek bir iş tasarımı mimarisi ile işlerinden tatmin olmaktadırlar. Böylesi bir öğrenme ve yaratıcılık süreci de örgütsel bilgi yaratma kapasitesine daha olumlu katkılar yapmaktadır.

Tablo 2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenlerinin Bilgi Yaratma Sürecine Etkileri

MODEL	Bağımsız Değişken: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi									
	P.SEÇ	GÜÇ.	İŞ TAS.	KAP. EĞİT.	PER.Ö.	Model F	Adj. R Square	R Square	Signif. Level	D. Watson
MODEL 1	,162	,244				12,339	,130	,141	,000	1,471
MODEL 2	-,052	,033	,379	,203		12,708	,236	,256	,000	1,611
MODEL 3	-,052	,039	,384	,208	-,029	10,134	,231	,506	,000	1,609
****p< .01 *p<. 05; Modele İlişkin Bağımlı Değişken:** Örgütsel Bilgi Yaratma										

Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmaya ilişkin H1, H3 ve H5 kabul edilirken, H2, H4 ve H6'nın ise reddedildiği anlaşılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir bütün olarak örgütsel bilgi yaratma üzerindeki etkisi kurulan tekli regresyon modeli ile incelenmiştir. Kurulan modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 3'de gösterilen bulgular değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bilgi yaratma üzerine p<0,01 anlamlılık düzeyinde ve pozitif şekilde güçlü bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır (β=,441; p<0,01). Bu durumda araştırmaya ilişkin olarak tasarlanan "stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bilgi yaratma üzerinde pozitif bir etkisi vardır" şeklindeki H7 kabul edilmektedir.

Tablo 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bilgi Yaratma Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bilgi Yaratma			
Bağımsız Değişken: Stratejik İKY	**Stand. Regression Coefficients (Beta)**	**Std. Error**	**t-values**	**Sig.**
	,441**	,062	6,034	,000
R= ,441, **Adjusted R Square**:,189; **R Square**:,194; **Std. Error of the Estimate**:,58915; **Significance Level:** ,000[a;] **Durbin-Watson:** 1,496; **Constant**:2,759				

**p< .01 *p<. 05 (tek taraflı).

Araştırmada, örgütsel bilgi yaratma sürecinin ekonomik performans üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu duruma ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmektedir. Tabloya ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel bilgi yaratma sürecinin ekonomik performans üzerinde pozitif yönde ve kuvvetli bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır (β=,316; p<0,01). Bu sonuçla birlikte araştırmada test edilmek üzere tasarlanan H8'in kabul edildiği tespit edilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Bilgi Yaratmanın Ekonomik Performans Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bilgi Yaratma			
Bağımsız Değişken: Stratejik İKY	**Stand. Regression Coefficients (Beta)**	**Std. Error**	**t-values**	**Sig.**
	,316**	,117	4,097	,000
R= ,316, **Adjusted R Square**:,094; **R Square**:,100; **Std. Error of the Estimate**:,94739; **Significance Level:** ,000[a;] **Durbin-Watson:** 1,660; **Constant**:1,462				

**p< .01 *p<. 05 (tek taraflı).

Araştırma modeli kapsamında test edilmek üzere tasarlanan ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ekonomik performans üzerindeki etkisinin araştırıldığı Hipotez 9'un test edilmesine ilişkin olarak kurulan tekli regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 5'de gösterilmektedir. Tablodaki bulgulara göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, modelin bağımlı değişkenini oluşturan ekonomik performans değişkenini istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde ve pozitif yönde oldukça kuvvetli şekilde etkilemektedir (β=,479; p<0,01). Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırmaya ilişkin H9'un kabul edildiği saptanmıştır.

Tablo 5: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Ekonomik Performans Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bilgi Yaratma			
Bağımsız Değişken: Stratejik İKY	**Stand. Regression Coefficients (Beta)**	**Std. Error**	**t-values**	**Sig.**
	,479**	,093	6,697	,000
R= ,479, **Adjusted R Square**:,224; **R Square**:,229; **Std. Error of the Estimate**:,87689; **Significance Level:** ,000[a;] **Durbin-Watson:** 1,820; **Constant**:1,408				

**p< .01 *p<. 05 (tek taraflı).

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bilgi yaratma ve ekonomik performans üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma ile birlikte elde edilen sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin bazı değişkenlerin örgütsel bilgi yaratılması sürecini anlamlı düzeyde ve pozitif şekilde etkilediğini göstermektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi unsurlarından ayrıntılara girmeyen iş tasarımı ile kapsamlı eğitim programlarının uygulanması ve güçlendirme değişkenlerinin örgütsel bilgi yaratılması sürecini pozitif şekilde ve anlamlı bir düzeyde etkiledikleri görülmüştür. Diğer taraftan stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenleri olarak duyarlı personel seçme ve performansa dayalı ödeme boyutlarının örgütsel bilgi yaratma üzerinde herhangi bir etkiye sahip bulunmadıkları tespit edilmiştir. Örgütlerin bilgi yönetimi süreçlerini ve teknolojilerini üretim unsurlarının temeli olarak uygulamaya geçirdikleri bir dönemde örgütsel bilgi yaratmanın kritik bir önem kazandığı söylenebilir. Bilgi yönetimi kapsamında örgütlerin yeni ve açık bilgiyi örtülü bilgiye dönüştürerek rakiplerince taklit edilemeyecek nitelikte ürünleri tasarlama ve üretme çabası içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu şekildeki

bir değer zinciri yapısında stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinden ayrıntılara girmeyen bir iş tasarımının ön plana çıktığı tespit edilmektedir. Bu sonuç, bilgi çalışanlarının farklı düşüncelerinin ve yeni fikirlerinin desteklenmesinde ve örgütsel bilgi kapasitesinin arttırılmasında esnek bir modele sahip iş tasarımının önemini ortaya çıkarmaktadır. Araştırma sonuçları, örgütsel bilgi yaratmanın örgütün ekonomik performansı üzerinde pozitif yönde ve kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (β=,316; p<0,01). Ekonomik performansın öncülleri olarak kârlılık ve verimlilik, etkinlik ve etkililiği arttırmada yeni ve rakiplerce taklit edilemeyen nitelikte bilgilerin üretiminin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle bilginin hâkim olduğu bir ekonomide, örgütlerin günlük faaliyetlerinin bilgi verimliliğini destekleyecek şekilde programlandığı görülmektedir. Örgütlerin bilgi yönetimi sürecinde yeni enformasyonu tanımladıkları, topladıkları ve yorumladıkları ve sözü edilen bu enformasyonu yeni beceriler geliştirmek amacıyla kullandıkları anlaşılmaktadır. Yine örgütlerin operasyonel süreçlerini, pazara sundukları ürünleri ve hizmetleri radikal şekilde inovatif hale getirdikleri söylenebilir. Bu şekildeki gelişmelerin yaşandığı bir örgüt çevresinde örgütsel bilgi yaratmanın ekonomik performans üzerindeki etkisinin giderek stratejik bir nitelik taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ekonomik performans üzerinde pozitif, anlamlı düzeyde ve kuvvetli bir etkiye sahip olduğudur. Örgütsel bilgi yaratma ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin ekonomik performans üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bilgi yaratma değişkenine göre ekonomik performansı daha fazla etkilediği tespit edilmiştir (β=,479>, 316; p<0,01). Dolayısıyla bu sonuçlar, örgütlerin pazarda uyguladıkları stratejileriyle insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve ekonomik performansları arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örgütsel bilgi yaratmanın, örgütsel inovasyon ve ekonomik performansla birlikte türbülanslı bir işletme çevresinde başarılı olmada etkili olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerin uzun dönemde hayatta kalabilmeleri ve başarıyla rekabet edebilmeleri için en başta esnek iş tasarımı olmak üzere stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına entegre olmaları ve inovasyonu arttıran bilgi yaratma kapasitelerini daha da geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

6. KAYNAKÇA

Armstrong, M.A. (2009), A Handbook of Human Resources Management (11th ed.), Kogan Page, London.

Bourgeois, L. J. (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", The Academy of Management Journal, 28(3), September, pp. 548-573.

Cooke, F.,L., Shen, J. ve McBride, A. (2005), "Outsourcing Human Resource as a Competitive Strategy", Human Resource Management Journal, 44(4), pp. 413-432.

Grant, R. (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", Organization Science, 36(12), pp. 375-387.

Hagedoorn, J. ve Cloodt, M. (2003), "Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage in Using Multiple Indicators?", Research Policy , 32, pp. 1365– 1379.

Huang, J. C. ve Wang S. F. (2002), "Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation And Innovation: A New Perspective On Team Composition", Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens Laboratory of Business Administration, Athens, Greece, pp. 1-18.

Huselid, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", The Academy of Management Journal, 38, pp. 635-672.

Lado, A. ve Wilson, M. (1999), "Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective", Academy of Management Review, 19(29), pp. 699-727.

Macmahan, M. (1999), "Making it work", Across the Board, 36 (8), pp. 21-32.

Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organizational Science, 16(1), pp. 14-37.

Porter, M. E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", Strategic Management Journal, 12, pp. 95-117.

Simon, H. (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning", Organization Science, 2(8), pp. 125-134.

Waiganj, M. E. W., Mukulu, E. ve Kahir, J. (2012), "Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations", International Journal of Humanities and Social Science, 2(10), pp. 62-70.

Wan, D., Victor Kok, ve Ong, C.H. (2002), "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore", HR Management Singopare, July/August, pp. 33-42.

37. OTURUM

Örgütlerde Farklılıklar Yönetimi

Üst Düzey Kadın Yöneticiler; İkili Bir Toplumsal Cinsiyet
Gül Selin ERBEN

İş Yerinde Dikkat Eksikliği ve Hiperaktif (DEHB) Çalışanlarla Çalışmak ve Yaşamak Üzerine Ampirik Bir Araştırma
Nuray MERCAN, Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT, Emine OYUR, Ceren GİDERLER

Çok Uluslu Örgütlerde Farklılıkların Yönetimini Esas Alan Uygulamaların Yayılımının Analizi: Bir Saha Çalışması
Duygu ACAR ERDUR, Bilçin MEYDAN

Türkiye'de Toplulukçuluk Değerinin Coğrafi Dağılımı: Doğu ve Batı Ayrımı
Engin Bağış ÖZTÜRK, Nihan KÜTAHNECİOĞLU İNAN, M. Ceyhan ALDEMİR

ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLER; İKİLİ BİR TOPLUMSAL CİNSİYET

Gül Selin ERBEN, Okan Üniversitesi, selin.erben@gmail.com

ÖZET

1990'lardan beri dünyada ve Türkiye'de kadınların istihdama katılma oranlarında çarpıcı bir artış gözlenmektedir. Bu olgu, kadın özgürleşmesi, kadının ekonomik gücünün artması cinsiyetler arası hak ve özgürlükler arasındaki uçurumun kapanması açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak bugün özellikle üst düzey yönetici pozisyonunda olan kadın işgörenler, bu pozisyona erişmek için erkeklerden farklı ve daha zorlu aşamalardan geçmektedirler (Hewlett, 2002) . Bu zorlu kariyer yolculuğu sırasında, özellikle toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında "erkeksileşme" doğrultusunda (Korabik ve Ayman, 1989) bir dönüşüm yaşamak zorunda kalan kadın yöneticiler erkek iş görenlere oranla özel ve kişisel yaşamlarına ilişkin daha fazla ödün vermek durumunda kalmaktadırlar (Hewlett, 2002) .Toplumsal cinsiyet, bireylerin biyolojik cinsiyetlerinden farklı olarak, toplum içinde kadın ve erkeklere atfedilen kadınlık ve erkeklik rollerine işaret eden sosyolojik bir kavramdır Giddens, 2002) . Bir toplum içindeki toplumsal cinsiyet rolleri, beraberinde kadına ve erkeğe bir takım özellikler atfeder (Brannon, 2002) . Türkiye, özellikle 1923'ten sonra bir modernleşme sürecine girmiştir. 91 yıllık modernleşme süreci sonucunda bugün hala Türkiye toplumunun geleneksel özellikleri barındırdığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmanın ana sorunsalı iş yaşamında üst düzey kadın yöneticilerin bu pozisyona sahip olabilmek için toplumsal cinsiyet rolleri anlamında yaşadığı dönüşümleri, zorlukları ve kişisel yaşam alanlarında verdikleri ödünleri irdelemektir.Araştırma, niteliksel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Niteliksel araştırma yöntemlerinden derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. 10 üst düzey kadın yönetici ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlar sonucunda veriler açık kodlama (Martin ve Turner, 1986) yöntemliyle analiz edilmiştir. Alan yazını incelendiğinde, üst düzey yönetici posizyonundaki kadın iş görenlerler ilgili olarak örgütsel adalet, kariyer basamakları, psikolojik taciz gibi konuların irdelendiği gözlemlenmektedir (Liff, Ward, 2001; Schreiber, Price, Morrison, 1993). Bu çalışma üst düzey kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında yaşadıkları sorunları ele alması bakımından alana farklı bir bakış açısıyla ışık tutacağı düşünülmektedir. 10 üst düzey kadın yönetici ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatların bulgularının analizi sonucunda kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rolleri anlamında bir çatışma yaşadıkları, onlardan çocuk bakımı, ev düzenini sağlama, iyi bir anne olma gibi bir takım geleneksel rollerin halen beklendiği, öte yandan rekabetçi iş yaşamında kariyer basamaklarını tırmanabilmesi için bir takım eril rolleri oynaması gerektiği gerçekliği de saptanmıştır. Bu çelişkili iki beklenti, kadınları ikili bir toplumsal cinsiyete sahip bireyler haline getirmiştir. Bununla birlikte, yapılan niteliksel araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi göstermiştir ki, aile şirketlerindeki aile üyesi olan üst düzey kadın yöneticiler ile herhangi bir ailevi bağ olmaksızın üst düzey yönetici konumuna gelmiş kadın yöneticilerin bu süreçte yaşadıkları sorunlar, kişisel yaşamları ile ilgili verdikleri ödünler aile üyesi olanlar lehine daha az olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Cinsiyet, Üst Düzey Kadın Yöneticiler, Erkeksileşme.

1.GİRİŞ

1990'lardan beri dünyada ve Türkiye'de kadınların istihdama katılma oranlarında çarpıcı bir artış gözlenmektedir. Bu olgu, kadın özgürleşmesi, kadının ekonomik gücünün artması cinsiyetler arası hak ve özgürlükler arasındaki uçurumun kapanması açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak bugün özellikle üst düzey yönetici pozisyonunda olan kadın işgörenler, bu pozisyona erişmek için erkeklerden farklı ve daha zorlu aşamalardan geçmektedirler (Hewlett, 2002) . Bu zorlu kariyer yolculuğu sırasında, özellikle toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında "erkeksileşme" doğrultusunda (Korabik ve Ayman, 1989) bir dönüşüm yaşamak zorunda kalan kadın yöneticiler erkek iş görenlere oranla özel ve kişisel yaşamlarına ilişkin daha fazla ödün vermek durumunda kalmaktadırlar (Hewlett, 2002) Toplumsal cinsiyet, bireylerin biyolojik cinsiyetlerinden farklı olarak, toplum içinde kadın ve erkeklere atfedilen kadınlık ve erkeklik rollerine işaret eden sosyolojik bir kavramdır Giddens, 2002) . Bir toplum içindeki toplumsal cinsiyet rolleri, beraberinde kadına ve erkeğe bir takım

özellikler atfeder (Brannon, 2002) . Türkiye, özellikle 1923'ten sonra bir modernleşme sürecine girmiştir. 91 yıllık modernleşme süreci sonucunda bugün hala Türkiye toplumunun geleneksel özellikleri barındırdığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmanın ana sorunsalı iş yaşamında üst düzey kadın yöneticilerin bu pozisyona sahip olabilmek için toplumsal cinsiyet rolleri anlamında yaşadığı dönüşümleri, zorlukları ve kişisel yaşam alanlarında verdikleri ödünleri irdelemektir.

2. SANAYİ DEVRİMİ ve DEĞİŞEN TOPLUM YAPISI

18. yüzyılın ikinci yarısında patlak veren Sanayi Devrimi, farklı bir üretim organizasyonu oluşumunun yanı sıra belirli bir toplumsal yaşam tasarımını da beraberinde getirmiştir. Fabrikalarda gerçekleşen kitlesel imalat, bir adıyla Fordizm(1917), yeni bir sosyal ve kültürel paradigma da yaratmıştır. Fordist paradigma, "*kitle üretiminin yarattığı "yeni insan"ın sermayenin ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olabilmesi için ahlaki bakımdan dürüstlüğe, iyi bir aile hayatına, aklı başında(yani alkol tüketiminden kaçınan) ve "rasyonel bir tüketim kalıbını uygulayacak kapasiteye sahip olmasını sağlamak amacıyla, çoğu göçmen olan işçilerin evlerine bir sosyal hizmet görevlisi ordusu göndermekteydi*"(Harvey, 1997 s. 148). Fordist üretim biçimi içinde istihdamda yer bulunlar genellikle beyaz, erkek ve yüksek derecede sendikalaşmış bir kitleydi (Harvey,1997, s.161). 1917'den 1960'lara kadar başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere dünyada verimliliği en yüksek noktaya taşıyabilmiş tek üretim sistemi olan Fordizm, 1960'ların sonlarına doğru mekansal eksende ve üretici güçler ile yönetim ölçeklerinin oluşturduğu üretim sistemi ekseninde yaşanan bir takım olumsuzluklardan ötürü krize girmiştir (Belek, 2004, s. 30).

3. TOPLUMSAL CİNSİYET STREOTİPLER ve KADIN İSTİHDAMI

19.yüzyıl boyunca ve 20.yüzyılın ilk yarısında Kuzey Atlantik coğrafyasında hızlı endüstrileşmeye paralel olarak fabrika üretimine dayalı toplumsal sınıflaşma, tüketim odaklı küçük aile ve bireysel yaşamların toplumsal dokusu olan kentsel mekânlar ortaya çıkmıştır"(Sancar, 2012, s,28). Feodal üretim biçiminin gerektirdiği geniş hane- cemaat ilişkilerinin yerini bireysellikler ve kentli çekirdek ailenin almasıyla toplumsal cinsiyet rollerinde de değişimler yaşanmıştır (Sancar, 2012,s.28-29). Feodal toplumda statüye dayalı eşitsizliklerin yerini tüm insanların doğuştan eşit olduğu fikrinin egemen olduğu bir siyasal döneme girildi. Öte yandan, endüstri toplumda erkek, ekmek parası kazanmakla yükümlü kişi iken kadın, çocuk yapan, ona bakan ve ev içi üretimi sağlayan kişi olarak toplumsal/kamusal alandan uzak tutulmuştur. Bu durumu Brannon, iki alan doktrini kavramsallaştırmasıyla tanımlamıştır (Brannon, 1976). Brannon'a göre erkeklerin ve kadınların çıkarları doğal olarak farklıdır; kadınlar doğuştan hemşirelik ederler, topluluğa yönelimlidirler ve ailenin bireylerinin duygularını anlama gücüne yani empatiye sahiptirler; öte yandan erkekler, yiyecek getirme, koruma ve güvenliği sağlama, baskın olma, güç sahibi ve yüksek statü sahibi olma arzusu içindedirler.

Yeni bir sermaye birikim modeli ve toplumsal tasarım sunan Sanayi devrimi kadar 1920'lerden başlayarak Avrupa'da demokratik siyasal süreçleri yıkmaya başlayan faşist ve nasyonal sosyalist hareketler ve onlara yakın sağ siyasetler günlük hayatta kadınların yararına temel hakları da ortadan kaldırmaya çalıştılar. Faşizmin sloganı *Çocuk, Kilise, Mutfak(Kinder,Küche, Kirche)* idi ve kadınların asıl işlerinin çocuk bakmak, mutfak ve kilise olduğu söyleniyordu. Bunun dışında kadınların toplumsal varlıkları meşru görülmüyordu (Sancar,2012,s. 41).

Türkiye'de 1923 Cumhuriyet'in kuruluşu ile birlikte bir modernite projesi hayata geçirilmeye çalışılmıştır. 19 yüzyılda ve 20.yüzyılın ilk yarısında Kuzey Atlantik coğrafyasının

yaşadığı türden bir endüstrileşme devrimi yaşamamış olan Türkiye modernleşmeyi bir dizi sivil bürokrat ve asker kesimin öncülüğünde gerçekleştirilen devrimler doğrultusunda inşa etmiştir. Bu proje, ulus-devlet temelinde inşa edilecek olan her türlü dini ve feodal bağından ayrılmış, seküler ve akılcı bir toplum tasarımını hedef almıştır. Bu proje içinde kadın ve erkeklerin toplumsal alan içindeki konumlanışları da değişmiş, kadın ve erkeğe farklı roller ve görevler verilmiştir. Sancar, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunda ve sonrasında toplumsal cinsiyet rollerindeki yeni yapılanmayı " Erkekler Devlet, Kadınlar Aile Kurar" cümlesiyle adeta özetlemiştir (Sancar, 2012,). Bu modernizasyon sürecinde kadınların rolleri değişmiş ve sekülerleşmişse de İslam ahlakının kadın üzerindeki etkisi devam etmiştir. Ulusal din ve devlet ideal toplumsal cinsiyet rollerini de belirlemiştir. Bu doğrultuda kadınların birincil ödevleri, köklü patriyarkal ailenin kurucusu ve koruyucusu olarak "annelik"tir. Bu normlar dışında yaşayan kadınlar "bencil" olmakla suçlanmıştır (Altan-Olcay;2009).

Her ne kadar, Cumhuriyetin ilanından sonra gerçekleştirilen modernite atılımı 1920'lerden başlayarak (Aycan ve Eskin, 2005) kadınları istihdam piyasalarına çekse de, geleneksel "ailecilik" ve "toplukçuluk" bir kültür özelliği olarak devam etmekteydi (Aycan, 2004). Bu durum 2010'lu yıllara gelindiğinde çok fazla değişiklik göstermemektedir. İstanbul'da toplumsal cinsiyet rolleri üzerine yapılan bir çalışmada 560 kişinin katıldığı anketin sonuçlarına göre, katılımcıların %71'i kadınların domestik işlerden sorumlu olması gerektiğini inanmaktadır. Ancak katılımcıların %60'ı gerektiğinde erkeğin de kadına yardım edebileceğini belirtmiştir (Çaha, 2010).

4. 1950'LERDEN GÜNÜMÜZE TÜRKİYE'DE KADIN İSTİHDAMI

1950'lerden günümüze Türkiye'de kadınların kentsel ekonomik faaliyetlerine neden az katıldıklarını hem toplumsal değerler hem de ekonomik etmenlerle açıklamak mümkündür. 1950 ve 1960'lı yıllarda kadınların kentsel ekonomik faaliyetlere katılımlarının az olmasındaki temel neden geleneksel roller ve aile içindeki ataerkil ilişkilerdir. Bu yıllarda sanayi işlerinden çok hizmet sektörü daha prestijliydi ve kadınlar istihdama katılırken hizmet sektörünü tercih ediyorlardı. Bu sektörün gelişmesi erkeklerle aynı oranda olmasa da kadınların da istihdamını arttırdı. Bu dönemde bir imkân olarak hizmet sektöründe kadın istihdamının erkeklere göre azlığı ağırlıklı olarak ataerkil ilişkilerle açıklanmaktadır. Ancak 1970'lerden itibaren işsizlik oranları, kentsel yaşam koşullarının olumsuzluğu ve yükselen kent kültürüne bağlı olarak kentlerde çalışmak isteyen kadın sayısında önemli bir artış yaşandı. Artık istihdam piyasasında iş için mücadele edenler sadece erkekler değildi**.** 1980'lerden sonra benimsenen dışa dönük ekonomi politikası imalat sanayinde gerileme ve krize neden olurken istihdam politikaları anlamında da vardiya sayısını azaltma, zorunlu izne gönderme ve işçi çıkartma gibi yöntemler uygulanmaya başlanmıştır. 80 sonrasının sınırlı istihdam olanaklarından yararlananlar çoğunlukla erkekler olmuştur. Her 13 kadına karşılık 87 kadın işe girmiştir (Tekeli, 2010). 1980'ler sonrasında Türkiye'de sanayi yatırımlarının durgunluğu kadın emeği sunumunu kısıtlaması ve hizmet sektöründe de sadece az sayıda kadının istihdam olanağı bulması ekonomik yapıdaki değişikliklerin kadın istihdamını nasıl etkilediğinin bir göstergesidir. Ancak kadın istihdamının marjinalliği- *yani kadınların kentteki parasal karşılık sağlayan örgütlü, düzenli formel sektör işlerine, yani sanayi ve hizmetler sektöründeki işlere, yetersiz ve eşitsiz katılımları*- sadece ekonomik etmenler tarafından yaratılmamakta piyasanın ataerkil yapısı da bu marjinalliği oluşturmaktadır. Hane içi, işyeri ve devlet mekanizmalarındaki ataerkil ilişki örüntüleri ücretli işlere kadının katılımını kontrol etmektedir (Tekeli, 2010).

1980'lerden sonra değişen ekonomi ve iş hayatının bir parçası olarak kadınlar da erkekler gibi para kazanma telaşına girmişlerdir. Ancak bununla birlikte yine 1980'lerden itibaren kadının aile aracılığıyla kimlik kazanması kapitalizmin yaygınlaşmasıyla daha da

netleşmiştir (Tekeli, 2010. s.137). Günlük ev alışverişi, çocukların eğitimlerinin programlanması, ev dekorasyonu ile ilgili tüketim eylemlerinde kadın bütünüyle sorumlu kişi haline gelmiştir.

5. NEOLİBERAL DEĞERLER ve TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ

Neoliberalizm sadece bir ekonomi modeli olmanın ötesinde, serbest piyasa ilkelerini, akılcılığı, rekabetçi girişimciliği, bireyciliği, devlet müdahelesinden tamamen bağımsız bir pazar ekonomisini ileri süren bir ideolojidir (Heywood, 2002). Bunlara ek olarak, neoliberalizm, bireysel karar verme sürecinin önemini vurgularken "bakım" "öz fedakarlık" "karşılıklı bağımlılık" ve " kolektif çalışma" gibi daha çok kadınlara atfedilen özelliklere değer vermemektedir (Bourdieu, 2000). Bu sebeple, sendikalar, kooperatifler ve aileler gibi kurumların sistemin etkinliğini olumsuz yönde etkileyeceğine inanılır (Bourdieu, 2000).

Neoliberal ideoloji ve ekonominin egemen olduğu bu dönemi McDowell(2004), "Neoliberal Şirket Kapitalizmi" olarak tanımlamaktadır Bu sistem vatandaşları birer tüketiciye dönüştürmüş ve toplumsal alanda sınıfsal, toplumsal cinsiyete, etnisiteye ve dinsel angajmanlara dayalı eşitsizlikleri pekiştirmiştir (McDowell, 2004).

Türkiye'de özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren gerek ekonomik gerekse toplumsal hayatta etkileri şiddetli bir biçimde hissedilen neoliberal değerler toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında da kadınları ikili bir toplumsal cinsiyet kimliği sağlar hale gelmiştir. "Çocuk da yaparım kariyer de", "tek taşımı kendim aldım" gibi şiarların kucaklanması, Türk toplumunda kadınların geleneksel rollerinin sürekliliğine işaret ederken, kapitalist piyasalar ve iş dünyası kapılarını belki de şimdiye kadar görülmemiş oranda kadınlara açar hale gelmiştir.

6. YöNtem

Neoliberal iş dünyası içinde geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri ve neoliberal piyasaların daha "eril" olarak tanımlanan değerlerinin taşıyıcısı olarak piyasa rollerini oynamak zorunda kalan kadın çalışanların bu dual toplumsal cinsiyet rollerini oynarken ne gibi problemler yaşadıkları ve problemler için be gibi baş etme stratejileri geliştirdikleri sorunsalı bu çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır.

Bu temel araştırma sorusunun bir takım alt soruları bulunmaktadır. Alt-çalışma sorularına cevap bulmak amacıyla İstanbul'da bankacılık, finans, eğitim, danışmanlık gibi sektörlerde çalışan 10 (üst düzey) kadın yöneticiyle yapılandırılmamış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşme tekniği, açık uçlu sorularla derinlemesine bilgi almayı sağlamaktadır (Karasar, 2005). Görüşmelerden elde edilen verile açık kodlama yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşmeden elde edilen verilerin kodlanma işlemi ham verinin belirli kavram grupları içine yerleştirilmesini sağlar. Açık kodlama toplanmış olan verinin üzerinden ilk defa geçilirken uygulanır. Bu şekilde, veri yığını belirli temalar ve kategoriler altında toplanabilir. Bu işlem yapılırken araştırmacı, bir takım soyut kavramları –ataerkil ilişkiler- somut veriler içinde bulmayı amaçlar (Schatzman ve Strauss, 1973).

7. SONUÇ

AS1: Üst düzey kadın yöneticiler bugünkü pozisyonlarına gelene kadar özel yaşamlarında herhangi bir zorluk yaşayıp belirli ödünler vermek durumunda kalmışlar mı?

Tablo 1.

AÇIK KODLAMA	ÖZELLİKLER	KATILIMCININ SÖZLERİNDEN ÖRNEKLER
Şans	Özel yaşamla uyumlu giden kariyer	"Kocam açısından çok şanslıyım"

Eş(koca)	Eşin desteği	"Eşim beni hiç engellemedi hep destek oldu"
Yardımcı	Ücretli	" bir süre annem , bir süre de bakıcılar baktı çocuğuma"

AS2: Bugünkü iş dünyasının egemen değerleri nelerdir?

Tablo 2.

AÇIK KODLAMA	ÖZELLİKLER	KATILIMCININ SÖZLERİNDEN ÖRNEKLER
Erkekler Kulübü	Erkek egemen bir ortam	"Kendi dilleri, kendi bel altı şakaları var ve sizi bu erkekler kulübü içine almıyorlar"
Rekabet	Yarışma	"çok yoğun rekabetin yaşandığı bir ortam"
Soft skills	Empati, problem çözme, takım çalışması	"bugün karşındakini anlamak, ve onun ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek her zamankinden de önemli"

AS3:Üst düzey yönetici pozisyonuna sahip olabilmek için kadınlar kişiliklerinden ödün vermenin gerekliliğine ne derece inanıyorlar

Tablo 3.

AÇIK KODLAMA	ÖZELLİKLER	KATILIMCILARIN
Sağlam kişilikler	Kişilikten ödün verilmememsi durumunda nitelenen özellik	Neysem oyum
Maske	Kadın yöneticiler kimi zaman iş hayatında maske takmak durumunda	"toplantılara eskiden maske takıp girerdim ve zamanla bu beni rahatsız etmeye başladı.Kendime olan saygımı yitirdim"
Bütünlük	İş hayatı ve özel hayatta farklı kimlik, maskeler, tutum ve davranışlar kadını parçalıyor	"aslında insan bir bütün. orada farklı burada farklı nasıl davranabiliriz ki".
Duygusal	Kadının doğurganlık özelliği, onu korumacı, daha duygusal, daha empatik yapıyor	" Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından daha yumuşak yöneticiler olabiliyorlar"
Akılcı	Organizasyonlar akılcı birimler	"en nihayetinde örgütlerin oldukça rasyonel amaçları var".

AS4: Piyasanın değerleri ile Türkiye toplumunu kadınlar için atfettiği geleneksel roller arasında bir çatışma oluyor mu?

Tablo 4.

AÇIK KODLAMA	ÖZELLİKLER	KATILIMCILARIN
Kadının motivasyonu	Kadının dışsal/çevresel etkilerden çok kendiyle ilişkisi yüzünden çalışmayı istemesi.	"çalışmak benim için bir ibadet. Çalışmadığım, üretmediğim bir hayatta çok ama çok mutsuz olurdum"
Yumuşak beceriler	Empati, problem çözme, çatışma yönetimi, takım çalışması, zaman yönetimi	"bugün piyasalar dişil değerlerin yumuşak etkisine ihtiyaç duyuyor"
mutluluk	Çalışanın mutluluğu.	"İşte, benim için mutsuz olmamak yeterli değil, mutlu olmak istiyorum"
Kendini geçekleştirme	Dışsal motivasyondan çok kendini gerçekleştirme gibi içsel motivasyon önemli.	"özgürlük kendini gerçekleştirmek bence, başkalarının da kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmak istiyorum".

8.Kaynakça

Altan-Olcay, Ö. (2009).Gendered Projects of National Identity Formation: The Case of Turkey. National Identities. 11(2), June 2009: 165-186.

Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review, 53*(3), 453-477.

Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Childcare, Spousal, and Organizational Support in Predicting Work-Family Conflict for Females and Males in Dual-Earner Families with Preschool Children. *Sex Roles, 53*(7), 453-471.

Belek, İ. (2004) Esnek Üretim Derin Sömürü, NK Yayınları, İstanbul.

Bowman, G., Worthy, N. Beatrice; Greyser, Stephen A.(1965) Are Women Executives People?,*Harward Business Review*. Vol 43, Issue 4, 13-22.

Brannon, R. (1976). The male sex role: Our culture's blueprint of manhood, and what it's done for us lately. In The forty-nine percent majority: The male sex role, edited by Deborah S. David and Robert Brannon, (pp. 14-15, 30-32). Reading, MA: Addison-Wesley.

Brannon, L. (2002). Gender; Psychological Perspectives.5th Edition. London.

Çaha, Ö.(2010). Attitudes Towards the Status of Women in Turkish Society: Case of İstanbul. European Journal of Economic and Political Studies.(2), 145-162.

Giddens, A. (2002), *Sosyoloji*, Kırmızı Yayınları.

Harvey, D.(1997). Postmodernliğin Durumu,Metis Yayınları, İstanbul.

Hewlett, S. (2002). Executive Women and the Myth of Having it All. *Harward Business Review*. April.

Heywood, A. (2002). Politics 2e.Palgrave Macmillan: NY.

Karasar, N.(2004). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Korabik, Ayman Should Women Managers Have to Act Like Man? *Journal of Management Development.* Vol. 8, Issue 6. 23-32.

Liff, S., Ward, K. (2001). Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction

of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Work and Organizations.* Vol.8, No. 1, 20-36.

Martin ,P, Turner B. (1986) "Grounded Theory and Organizational Research," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22, no. 14.

Sancar.S. (2012). Türk Modernleşmesinin Cinsiyeti. Erkekler Devlet, Kadınlar Aile Kurar. İletişim Yayınları, İstanbul.

Schatzman, L.Strauss,A.(1973). Field Research: Strategies for a Natural Sociology.Prentice Hall.

Schreiber, C., Price, K.,Morrison, A. (1993). Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers and Posibilities. Human Resources Planning. Vol 16. Issue 2, 51-69.

Strauss, A. L.,Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Strauss, A. L., Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tekeli,Ş.Der.(2010). 1980'ler Türkiyesi'nde Kadın Bakış Açısından Kadınlar. İletişim Yayınları.İstanbul.

İŞ YERİNDE DİKKAT EKSİKLİĞİ VE HİPERAKTİF(DEHB) ÇALIŞANLARLA ÇALIŞMAK VE YAŞAMAK ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Nuray MERCAN, Dumlupınar Üniversitesi, nuraymercan26@gmail.com
Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr
Emine OYUR, Dumlupınar Üniversitesi, oyuremine@hotmail.com
Ceren GİDERLER, Dumlupınar Üniversitesi, giderler_ceren@hotmail.com

ÖZET

DEHB (Dikkat eksikliği ve hiperaktivite) yaygınlığı yaklaşık olarak çocuklukta % 8, ergenlikte % 6 ve erişkinlikte % 4 olarak bildirilmektedir. Dikkat eksikliği ve hiperaktivite kişilerde işe odaklanamamaya yol açmakta bu da kariyerde ilerlemeye engel olabilmektedir. Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu olan kişiler birçok işe aynı anda başlamakta ve çoğunu bitirememektedirler. Bu araştırmada işyerinde dikkat eksikliği ve hiperaktivite düzeyi belirlenerek bazı demografik değişkenlerle arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada Dünya Sağlık Örgütü'nün "Erişkin Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Kendi Bildirim Ölçeğinin (ASRS)" Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasından yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini internet ortamında ulaşılan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise, bu çalışanlar arasından rastgele seçilen 500 kişidir. Araştırma sonucunda, çalışanlarda %2,4 oranında dikkat eksikliği ve hiperaktif (DEHB) çalışan olduğu görülmüştür. Sonuç olarak; DEHB yönetici ve iş gören olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca korelasyon analizi sonucunda DEHB ile yaş, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar sözcükler: Dikkat Eksikliği, Hiperaktivite, İş Performansı, İş Verimliliği, Kariyer Gelişimi

1. GİRİŞ

Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu kalıcı ve sürekli olan dikkat süresinin kısalığı, davranışları kontrol etmeye ve ertelemeye yönelik özdenetim eksikliğinden kaynaklanan davranışlarda ve düşünce sisteminde meydana gelen dürtüsellik ve huzursuzluk olarak tanımlanmaktadır. DEHB olan bireylerde bir işe başlayamama, iş yerinde verimsizlik ve kötü zaman yönetimi, çok sayıda işe başlanmasına rağmen birçoğunu bitirememe, bir toplantı boyunca oturamama, stresle baş edememe ve öfke atakları, aklına ilk geleni söyleme eğilimi, randevularını veya yapmak zorunda olduğu işleri unutma, birçok basamağı içeren işleri yapmakta zorlanma, bir işe ya da projeye başlamakta ve bitirmekte zorlanma, oyalanma, erteleme eğiliminde olma, bilgilere öncelik vermede zorlanma, çabuk sıkılma ve sabırsızlık, sıklıkla yerinde duramama, huzursuzluk hissi yaşama, zamanını verimli kullanamama, evde ve iş yerinde eşyalarını bulamama, yanlış yere koyma gibi bazı davranışlar gözlenmektedir (Güçlü ve Erkıran, 2005).

Literatürde, çalışanlarda ve yöneticilerde dikkat eksikliği ve hiperaktivite nitel veya nicel analiz yöntemiyle araştıran sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Özellikle ulusal yazında iş hayatında çalışanlarda dikkat eksikliğinin ve hiperaktivitenin yerini inceleyen çalışmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarının akademisyen ve uygulamacılara çalışanlarda dikkat eksikliği ve hiperaktivitenin rolü ve önemi konusunda güncel bilgi sağlaması, ileride yapılacak araştırmalarda farklı boyutların ve ilişkilerin araştırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dikkat eksikliği ve hiperaktivite, 1900'lü yılların başından beri tanınan bir sendromdur ve dikkat dağınıklığı, aşırı hareketlilik, dürtüsel davranışları içeren bireyin sosyal yaşamında, ilişkilerinde, eğitim ve iş yaşamında sorunlar oluşturmaktadır (Brown, 2009: 9). DEHB tanısı

olan bireyler akademik, sosyal ve psikolojik zorluklarla karşılaşma riskini taşımaktadırlar (Weyandt ve Dupaul, 2008). DEHB'lı yetişkinlerde yapılan araştırmalar bize sosyal beceri eksikliği ve düşük benlik saygısı ile ilgili veriler vermektedir (Zirt, 2005). Amerika'da Faraone ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan bir araştırmada toplumun % 2.9'unda dikkat eksikliği ve hiperaktivite olduğu gözlenmiştir. Biederman (2006) dikkat eksikliğinin çalışan ve iş yerinde maliyetleri üzerine yaptığı araştırmada dikkat eksikliği ve hiperaktifiteden yüksek puan alan 261 kişinin almayan 361 kişiye göre karşılaştırdıklarında işyerinde konsentre olmalarının Dikkat eksikliği ve hiperaktiviteden yüksek puan alanlarda %33 almayanlarda %59 uzun iş saatlerine tahammülün DEHB (Dikkat eksikliği ve hiperaktivite) yüksek puan alanlarda %52 almayanlarda %74 işe uzun süre odaklanamama DEHB yüksek puan alanlarda %46 almayanlarda %20 iş yerinde organize olma DEHB yüksek puan alanlarda %39 almayanlarda %69 işyerinde kuralları takip etme zorluğu DEHB yüksek puan alanlarda %5 almayanlarda %11 işyerinde yükselmek için ilgi DEHB yüksek puan alanlarda % 31 almayanlarda % 45 İş değiştirme sıklığı DEHAP yüksek puan alanlarda % 5.4 almayanlarda % 3.4 DEHB yüksek puan alanlarda sahip oldukları rahatsızlıktan dolayı iş kaybı ve işten ayrılma oranı %43 DEHB yüksek puan alanlar iş arkadaşları arasında %47 si populer DEHAP yüksek puan alanlardan yalnızca %22 iş yerinden ve kariyerinden memnun DEHAP yüksek puan alanlarda kişi başına iş verimliliği kaybı $8,900 ile $15,400 arasındadır.

Kessler'in 2005 yılında (DEHB)ın iş performansına etkisi üzerine yaptığı araştırmada %4,4 oranında (DEHB)lı olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmayı 2399 yetişkin üzerinde yapmıştır. (DEHB) başlı absenteeism (devamsızlık, işe gelmeme) %13,6 abseenteisme (devamsızlık, işe gelmeme) bağlı 2,351**$** kayıp, Presenteeism (çalışma yaşamında var ol(ama)maya bedeni işte ama ruhu değil durumu) , % 21.6 3,404$ kayıp (DEHB) bağlı iş kaybı ve satış kaybı $19.6 milyon dolardır. Kessler 2008 yılında yaptığı çalışmada büyük üretim işletmelerinin (DEHB) bağlı parasal kaybı ve işyerinde (DEHB) ın yayılımı ile ilgili araştırmasında (DEHB) yüksek puan alanlarda iş performasında kayıp aylık %8.5 almayanlarda %7.5 (DEHB) yüksek puan alanlarda iş yeri kazası aylık %13.9 almayanlarda %7.2 (DEHB) yüksek puan alanlarda İşyeri hastalığı aylık %19.5 almayanlarda %10.1. (DEHB) bağlı yıllık iş performası kaybı $4336'dır.

Kessler ve arkadaşlarının (2008) yaptığı çalışmada büyük üretim işletmelerinin (DEHB) bağlı parasal kaybı ve işyerinde DEHB'ın yayılımı ile ilgili araştırmasında DEHB puanı yüksek olanlarda iş performasında kayıp aylık %8,5 almayanlarda %7,5 (DEHB) yüksek puan alanlarda iş yeri kazası aylık %13,9 almayanlarda %7,2 (DEHB) yüksek puan alanlarda İşyeri hastalığı aylık %19,5 almayanlarda %10,1. White ve Shah (2006), dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu (DEHB) olan genç yetişkinlerin bu probleme sahip olmayanlara göre daha yaratıcı olduğunu göstermektedir. DEHB olan kişilerin farklı düşünme tarzlarını tercih ettiklerini tespit eden Eckerd Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nden araştırmacılar, bu kişilerin fikir üretmekten hoşlandığını fakat sorumlulukları tamamlama konusunda başarılı olmadıklarını belirtmektedir. White ve Shah çalışmalarını 2006 yılından beri tekrar ettiklerini ve tüm sonuçlarda DEHB olan kişilerin standart yaratıcılık testlerinde daha iyi sonuç elde ettiğini söylemektedirler. DEHB olan kişilerin "farklı düşünme" laboratuvar ölçümlerinin daha iyi olduğunu bildiklerini, fakat bu durumlarını gerçek hayatta başarıya çevirip çevirmediklerini bilmediklerini ve bu çalışmayla da bunu yapabildiklerini belirtmektedirler. White ve Shah (2006) tarafından yapılan çalışmada yarısı DEHB olan 60 üniversite öğrencisi mizah, müzik, görsel sanatlar, mutfak sanatları, buluş ve yazma gibi on ayrı alandaki yaratıcılıklarının başarı düzeylerini ölçen bir anketi tamamlamışlar ve DEHB olanlar bu bozukluğa sahip olmayanlara göre daha yüksek puan almıştır. White ve Shah (2006) tarafından yapılan başka bir ankette

katılanların problem tanımlama ve yapılandırma, fikir üretme, problemi detaylandırma ve belirginleştirme, problemin çözümüne seçkin bir fikir ekleme gibi yaratıcılık tarzlarından hangisini tercih ettiği değerlendirilmiştir. DEHB olmayan katılımcılar açıklama ve fikir geliştirme tarzını tercih ederken, DEHB olan katılımcılar fikir üretmeyi tercih etmiştir. Araştırmacılar yaratıcılık tarzını bilmenin, DEHB olan kişilerin güçlü ve zayıf yönlerine uygun kariyer tanımlamasına yardımcı olabileceğini belirtmektedir (İkinci, 2012).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Sorunsalı

Anket tekniğinden yararlanılarak oluşturulan sorular iki temel sorunsal üzerinde yoğunlaşmıştır. Birincisi, işyerlerinde dikkat eksikliği ve hiperaktif çalışanların oranı ne kadardır? İkincisi; çalışanlarda cinsiyete, eğitim seviyesine ile pozisyona göre dikkat eksikliği ve hiperaktivite değişmekte midir? Farklılıklar var mıdır?

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ikincil verilerle birlikte, birincil veriler de kullanılmıştır. Birincil verilere yönelik veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları farklı görevlerde ve mesleklerde yer alan 500 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak istatistiki analizler yapılmıştır. Bunlar; güvenilirlik analizi ve betimsel analizlerin yanı sıra ankete katılanların iş yerinde dikkat eksikliği hiperaktivite düzeylerinin yönetici ve çalışan olma duruma göre, yaş, unvan, mesleki deneyim ve medeni durumları çerçevesinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için t testi analizidir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Doğan ve arkadaşlarının 2009 yılında yapmış oldukları Dünya Sağlık Örgütü'nün Erişkin Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Kendi Bildirim Ölçeğinin (ASRS) Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasından yararlanılmıştır. Çalışmadaki soru seti iki bölüm halinde toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin olup toplam 8 soru yer almaktadır. Soru setinin ikinci bölümünde dikkat eksikliği ve hiperaktiviteye yönelik 5'li Likert tipi (5: Kesinlikle katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Emin değilim, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum) ölçek ile hazırlanan 18 ifade yer almaktadır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini internet ortamında ulaşılan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise, bu çalışanlar arasından rastgele seçilen 500 kişidir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada dikkat eksikliği ve hiperaktivite teorik bir çerçevede ele alınmıştır. Çalışanların yaşları, medeni durumları, mesleki unvanları, mesleki deneyimleri ile dikkat eksikliği ve hiperaktivite arasındaki ilişki incelenmiştir.

4. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmaya katılanların anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır. Araştırmaya katılan örneklemin %50,8'i evli, %49,2'si bekârdır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına

bakıldığında %51'i erkek, %49'u kadındır. Örneklem yaş değişkeni açısından incelendiğinde katılımcılar % 34,4 oranıyla 20-25 yaş arasında yer almaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılanların (20-30 yaş arası %51,2) oldukça genç olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların mesleki deneyim süreleri incelendiğinde; %53,8'i 1 ile 5 yıl arasında iş hayatında oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %64,8'si yönetici, %35,2'si çalışan konumundadır. Eğitim seviyesi açısından incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak üniversite (%55,2) ve üzeri (%39,4) eğitimli oldukları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların % 47,6'sı kamuda, %52,4'ü özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların mesleki açıdan dağılımı incelendiğinde ilk sırada %27,4 ile akademisyenlerin yer aldıkları görülmektedir. İkinci sırada % 17,6 ile stajyer öğrenciler ve üçüncü sırada da %11 ile memurlar yer almaktadır.

Tablo1: Araştırmaya İlişkin Demografik Değişkenler

YAŞ DEĞİŞKENİ			**ÇALIŞMA SÜRESİ**		
	f	**%**		**f**	**%**
17-19	43	8,6	1-5 yıl	269	53,8
20-25	172	34,4	6-10 yıl	77	15,4
26-30	84	16,8	11-15 yıl	65	13,0
31-35	77	15,4	16-20 yıl	53	10,6
36-40	68	13,6	21 yıl ve üzeri	36	7,2
41-45	35	7,0			
46 ve üzeri	21	4,2			
MEDENİ DURUM			**POZİSYON DURUMU**		
Evli	254	50,8	Çalışan	324	64,8
Bekar	246	49,2	Yönetici	176	35,2
CİNSİYET			**SEKTÖR**		
Kadın	245	49,0	Kamu	238	47,6
Erkek	255	51,0	Özel	262	52,4
EĞİTİM DÜZEYİ			**MESLEK**		
Lise	27	5,4	Akademisyen	137	27,4
Üniversite	276	55,2	Stajyer öğrenci	88	17,6
Master	99	19,8	Memur	55	11,0
Doktora	98	19,6	Çalışma deneyimi olan öğrenci	49	9,8
			Müdür ve Müdür Yardımcısı	49	9,8
			Yarı/tam zamanlı çalışan öğrenci	28	5,6
			İşçi	28	5,6
			Sekreter	8	1,6
			Doktor	5	1,0
			Bankacı	15	3,0
			Mühendis	8	1,6
			Öğretmen	14	2,8
			Hemşire	3	0,6
			Diğer	9	1,8
			laboratuvar teknisyeni	4	0,8
TOPLAM	**500**	**100**	**500**	**100**	**TOPLAM**

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Bulgular

Güvenilirlik analizinde her bir değişkenin Cronbach alfa katsayılarına bakılmış ve Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	*Soru Sayısı*	*Cronbach Alfa (α)*
Dikkat Eksikliği	*9*	*.832*
Hiperaktivite	*9*	*.833*

Alan yazında iç tutarlılık katsayısı.70'in üzerinde hesaplanan değerler iyi olarak kabul edilmekte (Altunışık vd., 2005; Tavşancıl, 2002) ve 1.00'e yaklaştıkça çok iyi olarak görülmektedir (Ural ve Kılıç, 2006). Alan yazına göre hesaplanan iç tutarlık katsayılarının iyi oldukları söylenebilir.

4.3. Analiz Sonucunda Elde edilen Bulgular

Tablo 3'de araştırmaya katılanların dikkat eksikliği ve hiperaktivite ile ilgili ifadelere yönelik ortalamaları ve Cronbach alfa katsayıları verilmiştir.

Tablo 3: İfadelere Ait Aritmetik Ortalama ve Alfa Değerleri

DİKKAT EKSİKLİĞİ	Aritmetik Ortalama	Cronbach's Alpha
1. Üzerinde çalıştığınız bir işin/projenin son ayrıntılarını toparlayıp projeyi tamamlamakta sorun yaşar mısınız?	2,24	,839
2. Organizasyon gerektiren bir iş yapmanız zorunlu olduğunda işlerinizi sıraya koymakta ne sıklıkla zorluk yaşarsınız?	2,15	,840
3. Yükümlülüklerinizi ve randevularınızı hatırlamakta ne sıklıkla sorun yaşarsınız?	1,90	,839
4. Çok fazla düşünmeyi ve konsantrasyonu gerektiren bir iş yapmanız gerekiyorsa ne sıklıkla başlamaktan kaçınır ya da geciktirirsiniz?	2,36	,837
7. Sıkıcı veya zor bir proje üzerinde çalışmanız gerektiğinde, ne sıklıkla dikkatsizce hatalar yaparsınız?	2,56	,835
8. Monoton veya tekrarlayıcı bir iş yaparken ne sıklıkla dikkatinizi sürdürmekte güçlük çekersiniz?	2,83	,833
9. Doğrudan sizinle konuşuyor bile olsalar, insanların size söylediklerine yoğunlaşmakta ve dinlemekte ne sıklıkla güçlük yaşarsınız?	2,34	,833
10. Evde veya işte eşyaları bulmakta ya da nereye koyduğunuzu hatırlamakta ne sıklıkla güçlük yaşarsınız?	2,49	,835
11. Etrafınızdaki hareketlilik ve gürültü ne sıklıkla dikkatinizi dağıtır?	3,08	,841
HİPERAKTİVİTE		
5. Uzun bir süre oturmanız gerektiğinde, ne sıklıkla huzursuzlaşır, kıpırdanır ya da el ve ayaklarınızı kıpırdatırsınız?	3,15	,835
6. Ne sıklıkla kendinizi aşırı aktif ve sanki motor takılmış gibi bir şeyler yapmak zorunda hissedersiniz?	3,10	,842
12. Orada oturmanız beklendiğinde, bir toplantı veya benzer durumda ne sıklıkla yerinizden kalkarsınız?	2,23	,834

13. Ne sıklıkla kendinizi huzursuz, kıpır kıpır hissedersiniz?	2,82	,832
14. Kendinize ait boş zamanınız olduğunda ne sıklıkla gevşemekte ve rahatlamakta güçlük çekersiniz?	2,41	,842
15. Sosyal ortamlarda bulunduğunuzda, ne sıklıkla kendinizi çok konuşurken yakalarsınız?	3,01	,842
16. Bir sohbet ya da görüşmede, ne sıklıkla karşınızdaki kişi cümlesini bitirmeden onun cümlesini bitirdiğinizi fark edersiniz?	2,65	,837
17. Sıraya girmek gerektiğinde, ne sıklıkla sıranızın gelmesini beklemekte güçlük çekersiniz?	2,82	,836
18. Başka bir işle meşgul olduklarında araya girip diğer insanları engeller misiniz?	2,08	,838

Tablo 4'de araştırmada kullanılan soru setinde yer alan dikkat eksikliği ve hiperaktivite ölçüm puanları görülmektedir.

Tablo 4: İş Yerinde Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Ölçeği Aralık Katsayısına Bağlı Olarak Gruplandırma

Puan Aralıkları	Dikkat Eksikliği Hiperaktivite
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılanların DEHB ölçeğinin alt boyut puanlarının ortalamaları incelendiğinde dikkat eksikliği alt boyut ortalamasının 2,44 hiperaktivite alt boyut ortalamasının 2,70 puanla orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların DEHB Puanlarının Ortalamaları

Boyutlar	N	Min.	Mak.	Ort.	Stand. S.
Dikkat eksikliği	500	1,00	4,56	2,44	0,57
Hiperaktivite	500	1,00	4,78	2,70	0,61

Tablo 6'ya göre, araştırmaya katılanların DEHB ölçeğinin alt boyut puanlarının toplamları incelendiğinde, dikkat eksikliği ve hiperaktivite alt boyut toplam puanlarının en yüksek 18 soru için 90 puan üzerinden 70-90 aralığında puan alanlar DEHB olanlar olarak tespit edilen 12 kişi ile %2,4 olarak bulunmuştur.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların DEHB Toplam Puanlarına Göre Ayrılması

Boyutlar	f	%
DEHB (Dikkat eksikliği ve hiperaktivite) olanlar	12	02,4
DEHB (Dikkat eksikliği ve hiperaktivite) olmayanlar	488	97,6
	500	100

Araştırmaya katılanların DEHB ölçeğinin yönetici ve çalışan olma değişkenine göre (Tablo 7) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, yönetici ve çalışanların aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=-,590, 232; p>.05).

Tablo 7: DEHB Düzeylerinin Yönetici ve Çalışan Olma Duruma Göre Farklılığı

Boyutlar		n	X	Std. S.	t	p
Dikkat eksikliği	Çalışan	324	2,43	,57	-,590	,82
	Yönetici	176	2,46	,57		
Hiperaktifite	Çalışan	324	2,70	,62	,232	,56
	Yönetici	176	2,69	,59		

Tablo 8 incelendiğinde, dikkat eksikliği alt boyutu ile yaş, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelâsyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır *(p<.01).* Hiperaktivite alt boyutu ile yaş, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelâsyon analizi sonucunda, çalışma süresi ve eğitim durumu puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır (p<.01).

Tablo 8: Çalışanların DEHB Düzeyleri ve Bazı Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Korelâsyon Analizi

Değişkenler		Yaş	Medeni Durum	Çalışma Süresi	Eğitim Durumu
Dikkat Eksikliği	Pearson Correlation	,116(**)	,178(**)	,234(**)	,159(**)
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,000
Hiperaktivite	Pearson Correlation	,060	,084	,184(**)	,161(**)
	Sig. (2-tailed	,179			

Pearson Correlation (Korelâsyon) ve Sig. (Anlamlılık)
**. Korelâsyon, r=0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)
* . Korelâsyon, r=0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, yapılan araştırmada çalışanların %2,4'ünde dikkat eksikliği ve hiperaktivite (DEHB) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak; DEHB yönetici ve çalışan olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca korelasyon analizi sonucunda DEHB ile yaş, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları dünyada yapılan diğer çalışmalarla kıyaslandığında Kessler'in 2005 yılında DEHB'ın iş performansına etkisi üzerine yaptığı araştırmada katılımcıların % 4,4 oranında DEHB'lı olduğunu gözlemlenmiştir. Diğer bir çalışma ise Amerika'da Faraone ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan bir araştırmada % 2.9'unda DEHB'lı olduğu gözlenmiştir. Konuya ilişkin olarak DEHB'lı çalışanlara yönelik önerilerimiz:

- Aklınıza gelen düşünceleri not edin ve üzerinde düşününüz. Yazdıklarınızı ne şekilde söylemenin uygun olduğunu düşününüz;

- Plan yapmadan bir çok işe birden başlıyor iseniz, iyi plan yapan bir takım oluşturunuz. Enerjinizi ve heyecanınızı olumlu şekilde yönlendiriniz. Toplantılarda not alınız. Bu şekilde ilgili görünürsünüz ama sıkıldığınız anlaşılmaz ve dikkatiniz artar.

- Gününüzü planlarken enerjinizi olumlu olarak programınıza dahil ediniz, örneğin toplantıya giderken uzun yolu yürümek, merdivenleri çıkmak gibi, hareket gerektiren ve enerjinizi boşaltabileceğiniz işler arayınız.

- Hafıza ile ilgili sıkıntılar yaşıyorsanız gün içinde ajandanızı sık sık kontrol etme alışkanlığı geliştiriniz; Yapacağınız telefon konuşmaları, toplantı için ayrılmanız gereken zamanları hatırlatmak için çalar saat ve not defteri kullanınız.

- Sıkılacağınız şeyleri günün enerjik olduğunuz anlarında yapınız, yorulduğunuz anlara ertelemeyiniz;

Bundan sonra bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara, iş yerinde DEHB'li çalışanlar ve motivasyon düzeyleri, performans düzeyleri, iş tatmin düzeyleri, DEHB'li çalışanların başarılı oldukları alanlar ve iş yaşamına finansal açıdan etkileri üzerine araştırma yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Altunışık, R. , Coşkun, R. , Bayraktaroğlu, S. , Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS uygulamalı (4. baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Biederman, J. ve Faraone, S. V. (2006), "The effects of attention-deficit/hyperactivity disorder on employment and household income", *Medscape General Medicine*, *8*(3), pp.1-9.

Brown, E.T. (2009), Dikkat Eksikliği Bozukluğu: Çocuklarda ve Yetişkinlerde Odaklanamayan Zihin, Çev: Esra Çetintaş Sönmez, ODTU yayıncılık, Ankara.

Doğan, S., Öncü, B., Varol-Saraçoğlu, G. ve Küçükgöncü, S. (2009), "Erişkin dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu kendi bildirim ölçeği (ASRS-v1. 1): Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, *10*(2), pp.77.

Faraone SV, Biederman J.(2005), "What is the prevalence of adult attention deficit/hyperactivity disorder? Results of a population screen of 966 adults". J Atten Disord. 2005;9:384–391.

Faraone, S. V., Sergeant, J., Gillberg, C. ve Biederman, J. (2003), "The worldwide prevalence of ADHD: is it an American condition?", *World Psychiatry*, *2*(2), pp. 104-113.

İkinci, Ö. (2012). "Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu olan Kişilerde Yüksek Yaratıcılık" http://www.biltek.tubitak.gov.tr/haberler/tip/s521_4.pdf, Erişim tarihi: 30.03.2014.

Kessler RC, Adler L, Ames M, (2005), "The prevalence and effects of adult attention deficit/hyperactivity disorder on work performance in a nationally representative sample of workers", J. Occup Environ Med.; 47, pp. 565–572.

Kessler, R. C. ve Üstün, T. B. (2004), "The world mental health (WMH) survey initiative version of the world health organization (WHO) composite international diagnostic interview (CIDI)", *International journal of methods in psychiatric research*, *13*(2), pp.93-121.

Kessler, R.C., Hwang, I., LaBrie, R., Petukhova, M., Sampson, N.A., Winters, K.C., Shaffer, H.J. (2008), "The prevalence and correlates of DSM-IV pathological gambling in the National Comorbidity Survey Replication", *Psychological Medicine* 38(9), pp. 1351-1360.

Kessler R.C. (2009), "The prevalence and workplace costs of adult attention deficit hyperactivity disorder in a large manufacturing firm", Psychol Med , 39(1), pp.137 147.

Kessler R.C. (2005), "The World Health Organization Adult ADHD Self-Report Scale (ASRS): a short screening scale for use in the general population", Psychol Med, 35(2), pp.245–256.

Güçlü, O. ve Erkıran, M. (2005), " Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Tanısı Alan Çocukların Ebeveynlerinde Kişilik Bozuklukları", Klinik Psikiyatri, 8, pp.18-23.

Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tınaz D. (2004), "Ergen ve Yetişkinde ADHD- Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu" Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı1 195-206.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara, Detay Yayıncılık.

Weyandt, L. L. ve Dupaul, G. (2008), " ADHD in College Students: Developmental Fındıngs", Developmental Disabilities Research Reviews, 14, pp.311-319.

White H. and Shah P., (2006), "Uninhibited imaginations: Creativity in adults with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder" Personality and Individual Differences 40 (2006) 1121–1131

Yılmaz, M., Özdemir, G., Turgay, A. ve Çağlı, S. (2012), "Üniversite öğrencilerinin Erişkin Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Ölçeği'nin alt boyutları düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi", International Journal of Human Sciences, 9(1), pp. 627-649.

Zirt, B. S. (2005), " Adjustment, Social Skills, and Self-Esteem in College Students With Symptoms of ADHD", Journal of Attent

ÇOKULUSLU ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİ ESAS ALAN UYGULAMALARIN YAYILIMININ ANALİZİ: BİR SAHA ÇALIŞMASI

Duygu ACAR ERDUR, Uludağ Üniversitesi, duyguacar@uludag.edu.tr
Bilçin MEYDAN, Uludağ Üniversitesi, btak@uludag.edu.tr

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, örgütsel uygulamaların ülkeler arasındaki transfer sürecini incelemektir. Çalışma, özellikle çok uluslu şirketlerin merkezlerinde uygulanan örgütsel uygulamaların farklı ülkelerde faaliyet gösteren yavru şirketlerine nasıl transfer edildiğini anlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, çalışma kapsamında Amerika'da ortaya çıkan ve son yıllarda birçok şirketin ajandasında olan "Farklılıkların Yönetimi" uygulamalarının, Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu şirketlere transfer edilip-edilmediği, ediliyorsa nasıl transfer edildiği, bu transferlerin yavru şirketlerde nasıl karşılandığı, benimsenip-benimsenmediği veya ne derece benimsendiğini tartışmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, birbiriyle ilişkili üç soruya yanıt aranmaktadır:

1. Farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimsemiş olan çok uluslu şirketler söz konusu uygulamaları Türkiye'de faaliyet gösteren yavru şirketlerine transfer etmekte midirler?

2. Bu transfer sürecinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriği ana şirketlerde (merkezde) ve yavru şirketlerde (periferide) değişkenlik göstermekte midir?

3. Bu transfer sürecinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının benimsenme düzeyleri ana şirketlerde(merkezde) ve yavru şirketlerde (periferide) değişkenlik göstermekte midir?

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel uygulamaların yayılımı birden fazla perspektif üzerinden incelenmektedir. Rasyonel bakış açısı; örgütsel uygulamaları evrensel kabul ederek; rekabet avantajı, performans artışı, ekonomik amaçların maksimize edilmesi gibi beklentilerle örgütler arasında yayılabileceğini ve bir örgütten diğerine taşınabileceği kabul etmektedir. Kurumsalcı bakış açısı ise rasyonel bakış açısından farklı olarak; örgütsel uygulamaların farklı ülkelere taşınması durumunda söz konusu uygulamaların ülkelere özgü kurumsal farklılıklardan etkilenebileceğini tartışmaktadır (Gooderham ve diğ.,1999). Kurumsal kurama göre; örgütsel uygulamalar farklı kurumsal bağlamlarının etkisi ile ülkeden ülkeye farklılaşabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 1995). Bu noktada örgütsel uygulamaların yayılımı özellikle çok uluslu şirketler için kritik önem taşımaktadır. Çok uluslu şirketler, yararlı gördükleri uygulamaları yavru şirketlerine transfer ederek genel anlamda başarı şanslarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Kogut, 1991; Kogut ve Zander, 1992). Çok uluslu şirketlerin özellikle rekabet avantajı kaynağı olarak kabul ettikleri örgütsel uygulamaları yavru şirketlerine transfer ettiklerini gösteren çalışmalar mevcuttur (Taylor et. al, 1996; Ferner et. al. 2005).

Bu çalışma kapsamında incelenen "Farklılıkların yönetimi" yaklaşımı; son yıllarda çokuluslulaşma başta olmak üzere sosyal, politik ve demografik değişimlerin etkisi ile özellikle insan kaynakları uygulamalarında yaşanan sorunların, uygulamacılar cephesinde "farklılıkları yönetme" ajandasını oluşturması ile ortaya çıkmıştır (Thomas, 1991; 1996; Cox ve Bkale, 1991; Özbilgin ve diğ., 2012). Özellikle çok uluslu şirketlerin farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri farklı dil, din ve kültürden müşteri gruplarının taleplerine cevap vermeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, demografik özelliklerin değişiyor olması da işyerinde farklılaşmaya neden olan etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bunlar arasında, nüfusun yaşlanıyor olması, farklı etnik kökenlere sahip gruplarda doğum oranlarının yüksek olması, göçlerin

yaygınlaşıyor olması sayılabilir. Bununla birlikte farklı cinsel tercihlere sahip bireylerin, engellilerin ve kadınların da iş yaşamında aktif olarak yer almaları geçmişe göre daha fazla önem taşımaya başlamıştır. Söz konusu demografik, politik ve sosyal değişimlerin etkisi ile özellikle insan kaynakları uygulamalarında yaşanan sorunlar, uygulamacılar cephesinde "farklılıkların yönetilmesi" gerekliliğini oluşturmuştur. Uygulamacılar tarafından farklılıkların yönetiminin "rekabet avantajı kaynağı", örgütsel 'performans sorunu veya sürükleyicisi' olarak vurgulanmasının (SHRM&Fortune,Raporu, 2001) ve örgütlerde farklılıkların yönetimine geçişin bir değişim yönetimi problemi olarak formüle edilmesinin ardından konunun yönetim yazınında yer almaya başladığı gözlenmektedir (Thomas, 1991; Cox ve Blake, 1991; Bass ve Parker, 1999; Gilberth ve Ivancevich, 2003; Thomas, 2004; Kravits, 2003 ve 2007; Page, 2007; Harrison ve Klein, 2007). Farklılıkların yönetimi, geniş anlamda "işgücü farklılıklarını anlamak ve bu farklılığı bireylerin ve/veya örgütlerin yararına yönetmek amacıyla doğru sistemler kurmak" olarak tanımlanmaktadır (Thomas,1990, 1991; Cox ve Blake, 1991; Golembiewski, 1995). Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi, "tüm çalışanlar için geçerli olacak bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen plan, program vb. içeren yönetsel bir süreç olarak tanımlanabilir (Thomas,1991). Farklılıkların yönetimi, örgütteki farklı işgücünün potansiyelini ortaya çıkaran ve bu potansiyele değer vererek örgütün performansını arttırmaya çalışan, örgüte rekabet avantajı kazandıracak bir yönetim felsefesi olarak da kabul edilmektedir. (Thomas, 1990).

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının Amerika'da ortaya çıkmış olmakla beraber kısa süre içinde popülerlik kazanarak birçok ülkeye yayıldığı bilinmektedir (Ferner vd. ,2005; Klarsfeld, 2009; Kostova ve Roth, 2002). Literatür incelendiğinde çok uluslu şirketlerin örgütsel uygulamaların yayılımı konusunda etkili aktörler olarak kabul edildiklerini gösteren çalışmalar dikkat çekmektedir (Güler vd., 2002; Kostova ve Roth, 2002; Westney, 2005; Kim, 1991; Kobrin, 1991). Farklı ülkelerde yavru şirketleri olan çok uluslu şirketler, başarılı gördükleri "iyi" uygulamaları yavru şirketlerine transfer etme eğilimindedirler (Westney, 2005). Bu bağlamda, ana şirketlerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimseyen örgütlerin, farklı ülkelerde faaliyette bulunan yavru şirketlerine bu uygulamaları transfer etmeleri beklenebilir. Bu noktadan hareketle aşağıdaki önermeyi oluşturmak mümkündür:

Önerme 1: Farklılıkların yönetimi uygulamalarını benimsemiş çok uluslu şirketlerin bu uygulamaları yavru şirketlerine transfer etmeleri beklenir.

Örgütsel uygulamaların yayılımı ve örgütler tarafından benimsenmeleri Kurumsal Kuram'ın temel argümanları bazında tartışılmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1983; Scott; 1995; Abrahamson, 1991). Kuramın temelinde aynı çevreyi paylaşan örgütlerin kurumsal baskılar nedeniyle benzer uygulamaları benimseyecekleri ve eşbiçimli hale gelecekleri tezi bulunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsalcı bakış açısı, farklı olarak örgütsel uygulamaların ülkeler arası transferinde kültür, inanışlar, normlar, yasal sistemler gibi unsurların belirleyicisi olduğu kurumsal bağlamın her ülkede farklı olacağı kabulünden hareketle (Rosenweig ve Singh, 1991), örgütsel uygulamaların da farklı ülkelerde içerikleri bakımından farklılaşabileceğini tartışmaktadır. Bu noktada, örgütlerin hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek adına yapısal koşul bağımlılık kuramının vurguladığı gibi teknik ve operasyonel etkinlikten başka, kurumsal çevrede de kabul görmek ve meşruiyet kazanmak durumunda oldukları vurgulanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Literatür incelendiğinde popülerlik kazanarak ülkeler arasında yayılmaya başlayan (Abrahamson, 1991) örgütsel uygulamaların ülkeler arasında var olan kurumsal bağlam farklılıkları nedeniyle ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebileceğini öne süren çalışmaları görmek mümkündür (Özen ve Berkman, 2007; Orru, Biggart, ve Hamilton,

1991; Jepperson ve Meyer, 1991; Whitley, 1992; Strang ve Meyer, 1993; Guillén 1994; Gooderham, Nordhaug ve Ringdal, 1999; Casper ve Hancke 1999; Guler ve diğ., 2002).

Bu bakış açısı çok uluslu şirketlere adapte edildiğinde, konunun; farklı kurumsal bağlamlarda faaliyet gösteren yavru şirketleri nedeniyle çok uluslu şirketlerin farklı kurumsal baskılara maruz kaldıkları ve dolayısıyla faaliyette bulundukları her alanda meşruiyet kazanmaya çalıştıkları yönünde tartışıldığını görmek mümkündür (Barlett ve Goshall, 1988; Westney; 2005). Bu noktada çok uluslu şirketlerin, faaliyette bulundukları ülkenin ulusal kurumsal bağlamına uygun şekilde hareket etmek veya söz konusu bağlama ters düşmeyecek şekilde hareket etmek adına, yavru şirketlerde benimsenen uygulamaları ulusal bağlama uygun olacak şekilde adapte edip-etmediklerini tartışmak mümkündür. Bu bağlamda özellikle Kostova ve arkadaşlarının çalışmaları dikkat çekmektedir (Kostova, 1996; Kostova; 1997; Kostova, 1999; Kostova ve Zaheer 1999; Kostova ve Roth; 2002). Söz konusu çalışmalarda çok uluslu şirketlerin aynı anda kurumsal karakteristikleri farklı olan birden fazla ülkede faaliyet göstermekte olduklarından hareketle, faaliyet gösterdikleri tüm ülkelerde meşruiyet kazanmak durumunda olmalarına vurgu yapılmaktadır. Kostova ve Roth(2002), bir yavru şirketin, tam anlamıyla meşruiyet kazanabilmek için hem merkez ülkedeki bağlamla uyumlu hareket etmesi yani ana şirket ile eşbiçimli olması hem de faaliyette bulunduğu ülkedeki baskılara cevap vermesi yani ulusal bağlamla uyumlu hareket etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle yavru şirketler, hem global bütünleşme sağlamak hem de yerel uyum göstermek zorundadırlar(Kostova ve Roth; 2002; Doz ve Prahadal, 2005). Çünkü şirket her iki alanda da meşru kabul edilmek durumundadır. Bu noktada yavru şirket bir uygulamanın benimsenmesine yönelik hem ana şirketten gelen baskıya cevap vermek başka bir deyişle kendisine empoze edilen uygulamayı benimsemek zorunda, hem de içinde bulunduğu ulusal kurumsal çevrenin beklentilerine göre hareket etmek durumundadır ya da kurumsal çevrenin beklentilerine ters düşmeyecek şekilde hareket etmek durumundadır. Bu durum ilgili yazında *"kurumsal ikilik"* olarak tanımlamaktadır (Kostova ve Roth, 2002; Evans et al., 2002; Yang & Rivers, 2009). Kurumsal ikiliklerin, çok uluslu şirketler için yavru şirketleri yönetmek ve özellikle kuruluş içi bilgiyi aktarmak konularda zorluk yarattığı kabul edilmektedir (Kostova ve Roth, 2002). Scott(1995)'un kurumların üç belirleyicisi tezinden hareketle farklı düzenleyici, bilişsel, normatif unsurların şekillendirdiği kurumsal bağlamlarda kurumsal baskıların da farklı olabileceği kabulünden yola çıkarak söz konusu uygulamaların uygulanma biçimlerinin değişkenlik göstermesi beklenmektedir (Kostova, 1999; Kostova ve Roth, 2002; Westney,2005). Bu noktada, özellikle merkez-periferi ayrımı düşünüldüğünde; ulusal kurumsal bağlam dikkate alınarak merkezdeki örgütsel uygulamalar ile periferideki uygulamaların içeriklerinin farklılaşması beklenebilir.

Literatür incelendiğinde Amerika merkezli farklılıkların yönetimi uygulamalarının farklı ulusal karakteristikleri çok iyi yansıtmayacağını tartışan çalışmaları görmek mümkündür (Jones, Pringle ve Shepherd 2000; Syed 2008; Syed ve Özbilgin, 2009). Syed ve Özbilgin (2009), çalışmalarında; farklılıklarının yönetimi uygulamalarının etkin olarak yürütülebilmesi ve uygulamadan beklenen sonuçların elde edilebilmesi için transfer edildiği ülkelerin ulusal bağlamlarına özgü olacak şekilde yeniden tanımlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu noktada ulusal bağlamı şekillendiren yasalar, dini inanışlar, kültür, toplumsal normlar ve toplumsal yapı gibi unsurların dikkate alınması gerektiği öne sürülmektedir. Bu noktada çok uluslu şirketlerin farklılıkların yönetimi uygulamalarını faaliyette bulundukları diğer ülkelere transfer ederlerken her topluma özgü ulusal kurumsal bağlamı dikkate alıp almadıkları önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, özellikle Amerika kökenli çok uluslu şirketlerin farklılıkların yönetimi uygulamalarını yavru şirketlerine transfer ederken, yavru şirketlerin bulunduğu

ülkeye özgü farklılıkları dikkate alıp-almadıkları başka bir deyişle yavru şirketlerin kurumsal bağlamlarına özgü şekilde yeniden tasarlanıp-tasarlanmadığı sorusu gündeme gelmektedir. Farklılıkların yönetilmesine ilişkin uygulamaların yavru şirketin bulunduğu ülkeye özgü farklılıkları kapsayacak şekilde yeniden tasarlanması sonucunda merkezde benimsenen uygulamalarla periferideki uygulamalarının içeriklerin farklılaşmasını beklemek mümkündür. Bu bağlamda Amerika'da doğan farklılıkların yönetimi uygulamalarının Türkiye bağlamına transfer edilirken farklılaşması beklenebilir. Buradan hareketle aşağıdaki önermeyi oluşturmak mümkündür:

Önerme 2: Farklılıkların yönetimi uygulamalarının içeriklerinin merkezde ve periferide değişkenlik göstermesi beklenir.

Bununla birlikte ulusal kurumsal bağlamın çok uluslu şirketler ve yavru şirketleri üzerindeki etkilerini birkaç açıdan tartışmak mümkündür. Yavru şirketin faaliyette bulunduğu ülkenin kurumsal bağlamı doğrudan çok uluslu şirketin üzerinde etkili olarak ana şirketin transfer girişimlerinden bağımsız biçimde belli bir uygulamanın benimsenmesi konusunda -örneğin yasalar çerçevesinde- baskı yaratabilir. Böyle bir durumda, yavru şirket faaliyet gösterdiği ülkede ve ilgili örgütsel alandaki diğer örgütler ile eşbiçimli hale gelebilmek için söz konusu uygulamayı benimsemek durumunda kalabilir. Bundan farklı olarak; farklı bir ülkede faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin her zaman ulusal kurumsal bağlama yerel şirketler kadar uyması da beklenmeyebilir. Özellikle çok uluslu şirketin güçlü bir konumu varsa ve teknik ya da kaynak anlamında yavru şirket faaliyet bulunduğu ülkeye bağımlı değil ise, ulusal kurumsal bağlamın yavru şirket üzerindeki etkisi sınırlı olabilir(Kostova ve Roth, 2002; Meyer & Zucker, 1988; Zucker, 1987).

Ancak; ulusal kurumsal bağlamın yavru şirketin üzerindeki etkisi çalışanlar aracılığı ile de gerçekleşebilir. Kurumsal kuram, kurumsal unsurların bünyelerinde çalışan bireyler tarafından örgütlere taşındığını öne sürmektedir (Scott, 1995; Zucker, 1977). Bu noktada, çalışanların belli bir örgütsel uygulamaya ilişkin değerlendirmelerinin özellikle normatif ve bilişsel unsurlardan etkilenebileceği tartışılmaktadır. Bu bağlamda, yavru şirketin konumu gereği ulusal kurumsal bağlama bağımlı olmasa bile ulusal kurumsal bağlamın taşıyıcıları olan çalışanlar tarafından kurumsal bağlamın etkilerine maruz kalması beklenebilir (Kostova ve Roth, 2002). Bu noktadan hareketle yavru şirketlerin ana şirket tarafından transfer edilen -empoze edilen- örgütsel uygulamaları ne derece benimseyeceği sorusunu da tartışmak mümkündür. Kurumsal kuram, örgütlerin kendilerine dayatılan uygulamalar konusunda yüksek derecede belirsizlik olduğu ya da uygulamaya değer atfedilmediği durumlarda örgütlerin söz konusu örgütsel uygulamayı "benimsemiş gibi" yaptıklarını başka bir deyişle yeni uygulamayı var olan uygulamalarından ayrı tuttuklarını ve törensel olarak benimsediklerini ileri sürmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Bu noktada, yavru şirketin içinde bulunduğu ulusal kurumsal bağlam ile uyumlu olmayan uygulamalara değer atfetmeyerek benimsemiş gibi yaparak ana faaliyetlerinden ayrı tutması beklenebilir. Yavru şirket çalışanları, uygulamaya ilişkin bilişsel oluşumların gelişmemiş olması nedeniyle uygulamayı doğru şekilde anlamakta zorlanabilirler ve/veya gerekliliğine inanmayabilirler. Bununla birlikte normatif kabullerin gelişmemiş olması da uygulamanın çalışanların kendi değer yargıları ve inançları ile uyumlu olmamasına neden olabilir (Kostova ve Roth, 2002; Scott; 1995). Bu noktada yavru şirketin söz konusu uygulamayı ana şirket tarafından yapılan zorlayıcı baskılar sonucunda hayata geçirilmesi gereken bir yönetim modası olarak da algılaması mümkündür(Abrahamson, 1991; 1996). Bu noktadan hareketle kurumsal bağlamın çalışanların bir uygulamaya ilişkin değerlendirmeleri, uygulamaya atfettikleri değer, uygulamaya ilişkin motivasyon düzeyleri ve dolayısıyla çalışanlar tarafından ne ölçüde

benimsendiği üzerinde etkisi olacağını beklemek mümkündür. Kostova ve Roth(2002)'a göre örgütsel uygulamaların ulusal kurumsal bağlamla uyumluluk derecesine göre ilgili uygulamanın benimsenme düzeyi de farklılaşacaktır. Bu noktada, farklılıkların yönetimi uygulamaları için aşağıdaki önermeyi oluşturmak mümkündür.

Önerme 3: Farklılıkların yönetimi uygulamalarının benimsenme düzeylerinin merkezde ve periferide değişkenlik göstermesi olasıdır.

3. METODOLOJİ

3.1. Veri Toplama Aracı:

Örneklemde yaralan örgütlerin farklılıkların yönetimi bağlamında ne yaptıklarının ve nasıl yaptıklarının doküman incelemesi ve derinlemesine mülakat yöntemi ile tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, söz konusu firmaların merkez ve periferide(Türkiye)deki web sayfaları ve "Sürdürülebilirlik" ve "Farklılıkların Yönetimi" gibi adlarla yayınladıkları yıllık faaliyet raporları incelenmektedir. Ayrıca, söz konusu örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamalarının var olup-olmadığı, var ise içeriklerinin merkezdeki uygulamalardan farklılaşıp-farklılaşmadığı, farklılaşıyor ise hangi unsur bazında farklılaştığı ve hangi nedenlerle farklılaştığını anlamaya yönelik olarak oluşturulan bir soru listesi ile örgütlerin Farklılık Yönetimi Direktörü, Sorumlusu vb. konumundaki yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar yapılması planlanmaktadır.

3.2. Örneklem:

Araştırma kapsamında uluslararası bir kuruluş olan "Diversity and Inclusion" tarafından 2001'den bu yana açıklanan Farklılıkların Yönetimi alanında en iyi uygulamalara sahip şirketler listesinin 2013 versiyonu(http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2013/) referans alınmıştır. Araştırmanın örneklemini söz konusu listede yer alan ve Türkiye'de faaliyet gösteren 38 çokuluslu şirket oluşturmaktadır(Örneklem Tablo 1'de vurgulu şekilde gösterilen şirketlerden oluşmaktadır).

Tablo 1: DiversityInc tarafından açıklanan en iyi "Farklılıkların Yönetimi" Uygulamalarına sahip ilk 50 şirket -2013

1. **Sodexo**	26. **General Mills**
2. **PricewaterhouseCoopers**	27. **ADP**
3. Kaiser Permanente	28. **Pfizer**
4. **Ernst & Young**	29. **Northrop Grumman**
5. **MasterCard Worldwide**	30. New York Life
6.**Novartis Pharmaceuticals Corporation**	31. **BASF**
7. **Procter & Gamble**	32. **Kellogg Company**
8. **Prudential Financial**	33. Time Warner
9. **Accenture**	34. Rockwell Collins
10. **Johnson & Johnson**	35. **Eli Lilly and Company**
11. **Deloitte**	36. Allstate Insurance Company
12. **Merck & Co.**	37. **Dell**
13. **AT&T**	38. **The Coca-Cola Company**
14. **Abbott**	39. The Walt Disney Company
15. **Cummins**	40. **WellPoint**
16. **Marriott International**	41. TIAA-CREF

17. **Medtronic**	42. **Monsanto**
18. **Kraft Foods**	43. TD Bank
19. Aetna	44. **Microsoft**
20. Target	45. **Bristol-Myers Squibb**
21. **Colgate-Palmolive**	46. **Wyndham Worldwide**
22. Cox Communications	47. Verizon Communications
23. **KPMG**	48. **Toyota Motor North America**
24. **IBM**	49. **Comcast**
25. **Wells Fargo**	50. **JCpenney**

Kaynak: http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2013/

4. BULGULAR Çalışma kapsamında veri toplama çalışması devam etmektedir.

REFERANSLAR

Abrahamson, E. (1991). Management Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. Academy of Management Review, 16 (3), 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Managemenl Fashion. Academy of Management Review, 21(1) 254-285.

Casper, S. ve Bob H. (1999).”‘Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French and German car industries”, *Organization Studies* 20/6: 961–986.

Cox,T., (1991). “The Multicultural Organization”, The Executive, Vol. 5, No. 2 , pp. 34-47 .Cox, T. H. ve Blake, S.(1991). “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, The Executive, Vol. 5, No. 3 (Aug., 1991), pp. 45-56 .

Czarniawska, B. ve Bernward, J.(1996). “Travel of ideas” in *Translating organizational change*. B. Czarniawska and G. Sevon (eds), 13–48. Berlin: de Gruyter.

Dass, P.ve Parker B., (1999). “Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning”,The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 13, No. 2, pp. 68-80

DiMaggio J. ve Powell, W. (1983). "The iron cage revisited" institutional isomorphism and Collective Rationality in organizational fields", American Sociological Review, Vol.48, pp.147-60

Doz, Y.L. ve Prahadal, C.K. (2005). “Maganing MNCs: A Search for a New paradigm” in “Organization Theory and multınational Corporation”, Eds.Ghoshal, E. ve Westney, E.,Palgrave Macmillan, Second Edition.

Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). Workplace Diversity: A Manager’s Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competetive Advantage. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.

Ferner,A., Almond, P.,ve Colling,T .,(2005). “ Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of'Workforce Diversity' in US Multinationals” Journal of International Business Studies, Vol. 36, No. 3, pp. 304-321.

Gilberth, J. A. ve Ivancevich, J. M, (2000).”Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations”, ,The Academy of Management Executive (1993-2005)Vol. 14, No. 1, pp. 93-105.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. 1988. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multina-tional corporations. Journal of International Busi-ness Studies, 19(fall): 365-388.

Gloshal, S. ve Barlett, C. A. (2005). "The Multinational Corporation as an İnter-organizational Network" in "Organization Theory and multınational Corporation", Eds.Ghoshal, E. ve Westney, E.,Palgrave Macmillan, Second Edition.

Golembiewski, R. (1995). "Managing diversity in organizations. Tuscaloosa: University of Alabama Press".

Gooderham, Paul N., Odd N., ve Kristen R.. (1999) "Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms", *Administrative Science Quarterly* 44/3: 507 533.

Greenwood, R., Roy S., ve C. Hinings R., (2002). "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields". Academy of Management Journal 45/1: 58–80.

Güler, I., Gullien, M.F. and Macpherson, J.M. (2002). "Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: TheInternational Spread of ISO 9000 Quality Certificates" Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 2, pp. 207-232.

Harrison, D. A. ve Klein,K.J.,(2007). "What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations", Academy of Management Review, Vol.32,No.4, 1199-1228.

Joplin, R. W. ve Daus,C.S., (1997."Challenges of Leading a Diverse Workforce", The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 11, No. 3 (Aug., 1997), pp. 32-47.

Kravitz, D. A. (2007). "Can We Take the Guesswork out of Diversity Practice Selection?",Academy of Management Perspectives,Vol. 21, No. 2, pp. 80-81.

Kravitz, D. A.,(2003). "More Women in the Workplace: Is There a Payoff in Firm Performance?"The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 17, No. 3,pp. 148-149.

Klarsfeld, A. (2009). "The diffusion of diversity management: The case of France", Scandinavian Journal of Management", Vol. 25, 363-373.

Klein K. J., ve Harrison, D. A. (2007),"On the Diversity of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities" Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No. 4, pp. 26-33.

Kogut, B., (1991). "Country capabilities and the permeability of borders", Strategic Management Journal, 12: 33-47.

Kogut, B. ve Zander, U., (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", Organization Science, 3: 383-397.

Kostova, T. (1999) "Transnational transfer of strategic organiza-tional practices: a contextual perspective", Academy of Management Review 24(2): 308-324.

Kostova, T. and Roth, K. (2002)" "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institu-tional and relational effects", Academy of Management Journal 35(1): 215-233.

Meyer, A., & Rowan, B., (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", American Journal of Sociology, 83: 340-363.

Page, S. E., (2007)."Making the Difference: Applying a Logic of Diversity"Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No. 4 pp. 6-20.

Pitss, D.W., Hickilin. A.K., Hawes, D.P. and Melton, E. (2010). "What Drives the Implementation of Diversity MAnagement Programs? Evidence from Public Organizations", Journal of Public Adminisration Research and Theory, vol. 20, pp.867-886.

Powell, W. W. ve DiMaggio, P.J., (1991). "The New Institutionalism in Organization Analysis,. Chicago: University of Chicago Press: 1-38.

Rosenzweig, P., ve Singh, H. (1991). "Organizational envi-ronments and the multinational enterprise" Academy of Management Review, 16: 340-361.

Scott, W.R. (1995). " Institutions and Organizations, Thousand Oaks: Sage.

Strang, D., and John. W. M. (1994), "Institutional conditions for diffusion' in *Institutional environments and organizations.,* W. R. Scott and J. W. Meyer (eds), 100–112. Thousand Oaks,, CA: Sage.

Tatlı, A.; Vassilopoulou, J.; Ariss, A. and Özbilgin, M. (2011). "The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany", European Journal of Industrial Relations.

Thomas, D. (2004). "Diversity as Strategy, Harvard Business, Rewiev, September, 2004.

Thomas, R. R. ve Woodruff, M.I. (1999). "Building a House for Diversity - The Giraffe and the Elephant" American Management Association, New York .

Thomas, R.R. (1996). "Redefining Diversity", New York: American Management Association.

Thomas, R.R. (1991). "Beyond Race and Gender: Unlashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity", New York: American Management Association.

Thomas RR. (1990). "From affirmative action to affirming diversity", Harvard Business Review 68(2): 107–117.

Özbilgin, M., Syed, J., Ali, F. Ve Torunoğlu, D., (2012). "International Transfer of Policies and Practices of Gender Equality in Employment to and among Muslim Majority Countries",Gender, Work and Organization. Vol. 19 No.4, pp.345-359.

Özen Ş. ve Berkman, Ü., (2007). "Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", Organization Studies Vol: 28, pp: 825-851

Özen, Ş. (2007). "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Yeni Sorunlar. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der). Örgüt Kuramları, 237-330. İmge Kitabevi, Ankara.

Özen, Ş. (2002a). "Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi," Amme İdaresi Dergisi, 35(1) 105-142.

Özen, Ş. (2002b). "Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci," Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1) 47-90.

Özen, Ş. (2002c). "Türkiye'de Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törensel Görgülcülük Sorunu," Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2) 187-213.

Özen, Ş. (1999)."Türkiye'deki Guru Söylemi Modasının Nedenleri", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 54 (1) 97-121.

Westney, E.D., (2005). "Instıtutional Theory and the Multinational Corporation", Ghoshal ve Westney (Edi). Organization Theory and The Multinational Corporation, 47-68., Palgrave MacMillan. Second edition.

Zucker, L.G. (1987),"Institutional Theories of Organizations" The Annual Review of Sociology",vol. 13,pp. 443-464.

SHRM&Fortune, Impact of Diversity Initiatives on the Bottom Line Survey, 2001, http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/Impact%20of%20Diversity%20Initiatives%20on%20the%20Bottom%20Line.pdf

Farklılıkların Yönetiminde En İyi Uygulamalara Sahip İlk 50 Şirket Listesi, http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2013

TÜRKİYE'DE TOPLULUKÇULUK DEĞERİNİN COĞRAFİ DAĞILIMI: DOĞU VE BATI AYRIMI

Engin Bağış ÖZTÜRK, Dokuz Eylül Üniversitesi, engin.ozturk@deu.edu.tr
Nihan Kütahnecioğlu İNAN, İzmir Üniversitesi, nihan.kutahnecioglu@izmir.edu.tr
M. Ceyhan ALDEMIR, Dokuz Eylül Üniversitesi, ceyhan.aldemir@deu.edu.tr

ÖZET

Çalışma gerek ulusal gerekse uluslararası çalışmalarda genel olarak kabul edilen Türkiye'nin homojen bir kültür olması varsayımını irdelemeyi ve Türkiye'de toplulukçuluk değerinin bölgeler arasında anlamlı bir şekilde farklı olabileceğini göstermeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda yazında kullanılan göstergeler baz alınmış ve yalnız yaşama oranı, birisine bağlı yaşama oranı, evlenme-boşanma oranı ve kadınların işgücüne katılma oranı olarak belirlenen göstergeler ikincil veri seti kullanılarak 81 il bazında derlenmiştir. Yapılan kümeleme ve diskriminant analizleri sonucunda Türkiye'de "Doğu" ve "Batı" ayrımı gözlenmiştir. Söz konusu ayrımın aile ile ilgili toplulukçuluk değerlerinden kaynaklandığı ve bu durumu ortaya çıkaran makro faktörlerin ise sosyo-tarihsel yaklaşımdan ziyade eko-kültürel yaklaşımla ilişkisi olabileceği görülmüştür. Sonuç olarak, kültürel çıkarımlar yaparken toplulukçuluk değeri bağlamında Türkiye'de Doğu-Batı ayrımına dikkat edilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Bireycilik, Toplulukçuluk, Kültürel Varyasyon, Bölgesel Farklılıklar, Kümeleme Analizi

1. ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı Türkiye'de toplulukçuluk değerinin bölgeler arasında anlamlı bir şekilde farklı olabileceğini göstermektir. Bu çalışma hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda genel olarak kabul edilen Türkiye'nin homojen bir kültür olması varsayımını irdelemek istemektedir. Bu çalışma ayrıca toplulukçuluk değerini makro bir yaklaşımla inceleyerek kavramın kendisini belirlemeyi ve bunu etkileyen öncülleri ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu çalışma, diğer çalışmalardaki toplulukçuluk değerinin coğrafi sınırlarının belirlenmesi ve bunu etkileyen faktörlerin gösterilmesi açısından önemli olup katkısını bu şekilde ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, toplulukçuluk kavramının coğrafi varyasyonu sosyo-tarihsel ve eko-kültürel bir yaklaşım ile incelenmeye çalışılması bu çalışmanın bir diğer önemli bir katkısı olarak değerlendirilebilir (Triandis, 2002). Bu sayede kavramın coğrafi bağlamı, toplulukçuluk kavramının içeriği ve yaygınlığı tartışmaya açılacaktır.

2. ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

Bireycilik ve toplulukçuluk değerleri bugüne kadar en fazla irdelenmiş kültür kavramlarıdır (Tsui, Nifadkar, & Au, 2007). Özellikle toplulukçuluk kavramı bireylerin sosyal bir varlık olarak daha çok içgruba yönelik gerçekleştirdikleri olguları kapsamaktadır (Oyserman, Coon, & Kemmelmeier, 2002). Bu kavramı irdelemek isteyen kültürlerarası çalışmaların birçoğu ise birey seviyesinde ve bir kültürü temsilen belirli bir şehirden alınan örneklemlerle hareket etmektedir. Ancak toplulukçuluk kavramı sadece mikro seviyedeki faktörlerle değil, makro seviyedeki faktörlerle ve kültür içindeki dağılımı dikkate alınarak incelenmesi gereken bir kavramdır (Bond, 2002; Triandis, 1995). Bu kapsamda bazı çalışmalarda toplulukçuluk kavramının bağlı bulunduğu coğrafi bölgelerin farklı olabileceği gösterilmiştir (Vandello ve Cohen, 1999; Yamawaki, 2012). Bu tür çalışmalar toplulukçuluğun coğrafi bölge içinde değişik nedenlerden dolayı varyasyon göstediğini iddia etmektedir (Greenfield, Keller, Fuligni, & Maynard, 2003). Kompleks bir olgu olan toplulukçuluğun gösterdiği değişimleri tek bir faktör ile açıklamanın çok mümkün olmayışı (Georgas, Van de Vijver, & Berry, 2004; Van de Vliert &

Postmes, 2012), iklimsel ve ekonomik faktörlerin etkileşimli olarak toplulukçu oryantasyonlar üzerine etkisi üzerine çalışma fikrini ortaya çıkarmıştır (Van de Vliert, 2011).

Bu yaklaşımlardan biri sosyo-tarihsel yaklaşım ve bir diğeri ise eko-kültürel yaklaşım olarak ifade edilebilir. Sosyo-tarihsel yaklaşım belli bir bölgedeki uzun yıllara dayanan kültürel gelenek, görenek ve alışkanlıklar üzerinden hareket etmektedir. Türkiye açısından bu yaklaşım ele alındığında karakent-kıyıkent hipotezi ön plana çıkmaktadır (Aldemir, 1995). Buna göre şehirlerdekilerin yaşayış biçimleri, şehirlerin deniz ve kara ticaret yolları üzerinde bulunması ve devlet otoritesinin yarattığı etkiler doğrultusunda değişiklik gösterebilmektedir. Bu etkilerin bölgesel faklılıklara neden olduğu ve karakent profiline yakın olan şehirlerin daha toplulukçu olduğu öne sürülmektedir (Aldemir, Arbak, & Özmen, 2000). Ayrıca, kültürün daha kompleks hale gelmesi ile bireyciliğin artacağı ve kültürel komplekslik endeksinin kişi başına düşen gayri safi milli hasıla, şehirlerin nüfusu ve büyüklüğü, kişi başına düşen kişisel bilgisayar sayısı gibi faktörler ile değerlendirilebileceği görüşü (Triandis, 2001) de bu bağlamda dikkate alınabilir.

Eko-kültürel yaklaşımda ise ekolojinin kültür üzerinde belirleyici olduğu görüşü ön plana alınmaktadır (Kağıtçıbaşı ve Berry, 1989). Buna göre toplulukların hayatta kalmasını sağlayan kültürel öğrenme gerek süreç gerekse içerik olarak belirli bir eko-kültürel konum tarafından uyarılır ve adapte edilir (Greenfield, Keller, Fuligni, & Maynard, 2003). Eko-kültürel başlık altında geçen özellikle iklim-ekonomik yaklaşımı iklim ve ekonomik değişkenler arasındaki ilişkinin kültüre yön verici olduğunu iddia etmiştir (Van de Vliert, 2013). Ekonomik gelişmeler belirli bölgelerdeki kişi başına düşen gelir ile ilişkilidir. Eğer bir bölgedeki gelir düzeyi az ise, o bölgede daha çok toplulukçuluk değeri beklenirken gelir düzeyinin iyi olduğu yerlerde ise daha düşük toplulukçuluk değeri beklenmektedir. Inglehart ve Baker (2000) modernizasyon teorisinde revizyon yaptıkları çalışmalarında Dünya Değerler Anketi'nden (World Values Survey) kullandıkları ve 65 toplumu dünya nüfusunun %75'inden fazlasını kapsayan çalışma verileri üzerinden ekonomik gelişmeler ile sosyal ve politik değişimler arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır. Çalışma doğrultusunda belirli bölgelerdeki kişi başına düşen gelir ile ilişkili olan ekonomik gelişmelerin sistematik ve belli düzeyde tahmin edilebilir kültürel ve politik sonuçları olduğu söylenebilir (Inglehart ve Wenzel, 2005).

İklimsel farklılıklar ele alındığında ise belirli bölgelerde yaşayan insanların iklimdeki ısı değişikliklerine göre geliştirdiği yaşam standartlarının toplulukçuluğu tetikleyebileceği iddia edilmektedir. Ancak iktisadi anlamda gelişmiş olan yerler iklimin yarattığı zorlukları aşabileceği için iklim ile ekonomik etkileşim dikkate alındığında, iklimin kötü, bölgesel gelirin de düşük olduğu yerlerde toplulukçuluk kültürünün hakim olması beklenmektedir (Van de Vliert, 2011). Bu doğrultuda, doğal kaynaklardaki azalmaya bağlı olarak ortaya çıkan daha büyük iklimsel ihtiyaçların gelir kaynaklarındaki artış ile dengelenebileceği öngörülmektedir. Ekonomik kaynaklar aksiyomuna göre, günümüzde insanlar gelir kaynaklarını iklim koşullarına uyum sağlamak için giyim, yaşam alanı, ulaşım, yiyecek ve sağlık ihtiyaçlarına yönelik olarak harcamalarında kullanmaktadırlar. İklim koşullarının daha zorlu/talepkar olduğu durumlar dikkate alındığında gelirlerin daha az olduğu ülkelerde (örn. Kırgızistan ve Çad) daha güçlü toplulukçuluk, daha yüksek gelirli toplumlarda (Finlandiya ve Bahreyn) ise daha zayıf toplulukçuluk görülmektedir (Van de Vliert, Yang, Wang, & Ren, 2013).

İklimsel ihtiyaçlar aksiyomuna göre yapılan değerlendirmelerde şehirlerin ortalama sıcaklıklarının 22 dereceden sapma miktarları hesaplanmıştır (Fischer & Van de Vliert, 2011; Parsons, 2003; Van de Vliert, 2011).

3. ÇALIŞMADA KULLANILAN YÖNTEM

Çalışmanın amacı olan toplulukçuluk değerinin Türkiye'de varyasyonunu göstermek için ikincil veri seti kullanılmıştır. Bu verisetinde, öncelikle toplulukçuluk kavramının kendisini oluşturacak 81 ilin makro verileri derlenmiştir. Kavramın kendisi Vandello ve Cohen'nin (1999) ve Yamawaki'nin (2012) göstergeleri baz alınarak yapılmıştır. Bu yazarlara göre toplulukçuluk değeri yalnız yaşama oranı, işe arabayla tek başına gidenler ile ortak bir araçla birlikte gidenlerin oranı, evlenme boşanma oranı, yaşlıların (+65) yalnız yaşama oranı, torunları ile birlikte yaşayan hane halkı oranı, herhangi bir dine bağlılığı olmayan kişi oranı, son 4 seçimde liberallere verilen ortalama oy oranı ve kendi hesabına çalışanların yüzdesi göstergeleri ile ölçülebilmektedir. Türkiye bağlamı ve ulusal veri tabanları düşünüldüğünde toplulukçuluk göstergeleri olarak yalnız yaşama oranı, birisine bağlı yaşama oranı, evlenme-boşanma oranı ve kadınların işgücüne katılma oranı olarak belirlenmiştir. Meydana gelen faktörün içsel tutarlılığı α=0,86'dır. (Lütfen Tablo 1'e bakınız.) Faktörü oluşturan göstergeler arasındaki korelasyon 0,38 ile 0,83 arasında değişmekte olup göstergeler arasındaki çoklu-doğrusallığı gösteren varyans enflasyon faktörü 3,7'den (max.<5) küçüktür. (Lütfen Tablo 2'e bakınız.)

Tablo 1: Toplulukçuluk Boyutuna İlişkin Göstergelerin İçsel Tutarlılığı

GÖSTERGELER	*DÜZELTİLMİŞ MADDE TOPLAM KORELASYONLARI*	*EĞER MADDE SİLİNİRSE, ALFA*
1- YALNIZ YAŞAMA ORANI	**.788**	**.790**
2- BİRİSİNE BAĞLI YAŞAMA ORANI	**.802**	**.784**
3- EVLENME-BOŞANMA ORANI	**.739**	**.811**
4- KADINLARIN İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI*	**.521**	**.897**

***Kadınların işgücüne katılma oranı eğer silinirse alfa seviyesi iyileşecektir, ancak teorik olarak toplulukçuluk faktörü ile doğrudan ilişkili olduğu için faktör maddesi olarak tutulmuştur.**

Tablo 2: Toplulukçuluk Boyutuna İlişkin Göstergeler için Korelasyon Matrisi

GÖSTERGELER	*1*	*2*	*3*	*4*
1- YALNIZ YAŞAMA ORANI	**1**			
2- BİRİSİNE BAĞLI YAŞAMA ORANI	**.723**	**1**		
3- EVLENME-BOŞANMA ORANI	**.681**	**.826**	**1**	
4- KADINLARIN İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI	**.580**	**.463**	**.381**	**1**

Toplulukçuluk kavramının 81 ildeki varyasyonunu tespit edebilmek için göstergeler standartlaştırılmış daha sonra Ward yöntemi ile hiyerarşik kümeleme analizi yapılmıştır. Bu yöntem özellikle vakaların (örn., şehirlerin) hangi küme yapısı altında birleştiği tam olarak bilinmiyorsa, bunu tespit etmek için uygun bir yöntemdir (Kaufman ve Rousseeuw, 2005). Toplulukçuluk değerine yönelik iki farklı coğrafi bölge belirlenmiştir. Tablo 3'te belirtildiği gibi iki kümeye ayrılan şehirlerden birinci kümede 67 şehir (örn., İstanbul, İzmir, Ankara, Sivas, Uşak, vd.) bulunurken ikinci bölgede 14 şehir (örn. Ağrı, Batman, Gaziantep, Kars, vd.) bulunmaktadır.

Tablo 3: Türkiye'de Toplulukçuluk Boyutunun Dağılımı

Küme I				**Küme II**
Adana	Çanakkale	Kahramanmaraş	Niğde	Ağrı
Adıyaman	Çankırı	Karabük	Ordu	Batman
Afyon	Çorum	Karaman	Osmaniye	Bingöl
Aksaray	Denizli	Kastamonu	Rize	Bitlis
Amasya	Düzce	Kayseri	Sakarya	Diyarbakır
Ankara	Edirne	Kırıkkale	Samsun	Gaziantep

Antalya	Elazığ	Kırklareli	Sinop	Hakkari
Ardahan	Erzincan	Kırşehir	Sivas	Kars
Artvin	Erzurum	Kilis	Tekirdağ	Mardin
Aydın	Eskişehir	Kocaeli	Tokat	Muş
Balıkesir	Giresun	Konya	Trabzon	Siirt
Bartın	Gümüşhane	Kütahya	Tunceli	Şanlıurfa
Bayburt	Hatay	Malatya	Uşak	Şırnak
Bilecik	Iğdır	Manisa	Yalova	Van
Bolu	Isparta	Mersin	Yozgat	
Burdur	İstanbul	Muğla	Zonguldak	
Bursa	İzmir	Nevşehir		

Sonrasında bu iki bölgenin farklılığını eko-kültürel hipotezlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlamak için diskriminant analizi kullanılmıştır. Diskriminant analizi küme (grup) üyeliği bilinen vakaların, hangi değişkenler sayesinde tahmin edileceğini ifade etmesi açısından bu çalışmaya uygundur (Burns ve Burns, 2008). Ekonomik durum illere göre kişi başına düşen GSMH göre tespit edilmiştir, iklim durumunu belirtmek için de yılın içinde sıcaklık değerlerinin 22^0 dereceden ne kadar saptığına göre tespit edilmiştir (daha detaylı hesaplama için Van de Vliert'in (2011) çalışması dikkate alınabilir). Analizler sonucunda ekonomik durumun, iklim değerlerinin ve iklim ile ekonomik durum arasındaki etkileşiminin anlamlı şekilde grup üyeliklerini tahmin ettiği bulunmuştur. Her üç değişkenin yer aldığı diskriminant fonksiyonu %82 oranında grup üyeliklerini başarılı bir şekilde tahminleyebilmiştir.

Tablo 4: Diskriminant Analizi

Tahminleyici Değişken	Özdeğer	Konik Korelasyon	Wilks Lambda	X^2	df	p
İllere göre kişi başı GSMH	.260	.454	.794	18.118	1	0.000
İklim	.143	.354	.875	10.522	1	0.001
İklim x İllere göre KB GSMH	.053	.224	.950	4.045	1	0.044

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Özellikle birinci ve ikinci bölge dağılımlarına bakıldığında Türkiye'de "Doğu" ve "Batı" ayrımı dikkati çekmektedir ve bu ayrımı aile ile ilgili toplulukçuluk değerlerinin ortaya çıkardığı belirlenmiştir. Bu durumu ortaya çıkaran makro faktörlerin ise sosyo-tarihsel yaklaşımdan ziyade eko-kültürel yaklaşımla ilişkisi olabileceği görülmüştür.

Böylelikle nasıl İtalya'da ya da Belçika'da kuzey-güney ayrımı varsa, ya da Almanya'da doğu-batı ayrımı hala önemliyse, Türkiye'de de doğu-batı ayrımının dikkate alınması gerektiği ve akademik çalışmalarda kültürel çıkarımlar yapılırken buna dikkat edilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

REFERANSLAR

Aldemir, C. M. (1995). "Türk Yönetim Kültürü", Yayınlanmamış çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

Aldemir, M. C., Arbak, Y., & Özmen Ö. N. T. (2000). "Impact of Western Management Values upon Turkish Organizations", 16th Egos Colloquium, Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki, Finland.

Bond, M. H. (2002). "Reclaiming the Individual from Hofstede's Ecological Analysis—A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserman et al.", Psychological Bulletin, 128, pp. 73-77.

Burns, R. P., & Burns, R. (2008). Business Research Methods and Statistics Using SPSS, Sage Publication, London.

Greenfield, P. M., Keller, H., Fuligni, A., & Maynard, A. (2003). "Cultural Pathways through Universal Development", Annual Review of Psychology, 54(1), pp. 461-490.

Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values", American Sociological Review, pp. 19-51.

Inglehart, R., & Wenzel, C. (2005). Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence, Cambridge University Press, New York.

Kağıtçıbaşı, C., & Berry, J. W. (1989). "Cross-Cultural Psychology: Current Research and Trends", Annual Review of Psychology, 40(1), pp. 493-531.

Kaufman, L., & Rousseeuw, P. J. (2005). Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis, Wiley-Blackwell, New Jersey.

Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses", Psychological Bulletin, 128(1), pp. 3-72.

Triandis, H. C. (1995). Individualism & Collectivism, Westview Press, USA.

Triandis, H. C. (2001). "Individualism-Collectivism and Personality", Journal of Personality, 69(6), pp. 907-924.

Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). "Cultural Influences on Personality", Annual Review of Psychology, 53(1), pp. 133-160.

Van de Vliert, E. (2011). "Climato-Economic Origins of Variation in Ingroup Favoritism", Journal of Cross-Cultural Psychology, 42(3), pp. 494–515.

Van de Vliert, E. (2013). "Climato-Economic Habitats Support Patterns of Human Needs, Stresses, and Freedoms", Behavioral and Brain Sciences, 36(05), pp. 465-480.

Van de Vliert, E., Yang, H., Wang, Y., & Ren, X. P. (2013). "Climato-Economic Imprints on Chinese Collectivism", Journal of Cross-Cultural Psychology, 44(4), pp. 589-605.

Vandello, J. A., & Cohen, D. (1999). "Patterns of Individualism and Collectivism across the United States", Journal of Personality and Social Psychology, 77(2), pp. 279-292.

Yamawaki, N. (2012). "Within-Culture Variations of Collectivism in Japan", Journal of Cross-Cultural Psychology, 43(8), pp. 1191-1204.

38. OTURUM

Liderlik Uygulamaları

Lojistik Sektöründe Masa Başında Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Liderlik Algılarının Presenteizme Olan Etkisinin Değerlendirilmesi
Baki AKSU, Burcu GÜVEN

Sinerjik Liderler Örgütsel Ataleti Yener Mi? Çalışanların Özyeterliliğinin Aracılık Etkisi
Abdullah YILMAZ, Adnan ÇELİK, Akın ABUL, Aybike Zeynep NALÇIN

Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü
Abdullah ÇALIŞKAN

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE MASA BAŞINDA ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN LİDERLİK ALGILARININ PRESENTEİZME OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Baki AKSU, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, bakiaksu@beykoz.edu.tr
Burcu GÜVEN, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, burcuguven@beykoz.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın amacı örgütlerde özellikle verimlilik kaybına neden olan hastalık nedeniyle ortaya çıkan presenteizm konusuna örgütlerin bir diğer önemli konusu olan liderliğin etkilerini ortaya çıkarmaktadır. Bu amaç doğrultusunda özellikle operasyonel bölümleri aktif olan Lojistik sektöründe masa başında çalışanlar seçilmiş ve araştırmanın değerlendirilmesi için iki farklı ölçeğin soruları çalışanlara iletilmiştir. İki ölçeğe ait veriler ilişkisel analiz ile değerlendirilmiş ve liderlik algısının presenteizme olan etkileri değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik türleri, Lojistik sektörü, Masa başında çalışanlar, Presenteizm.

1. GİRİŞ

Son yıllarda ekonomi alanında yaşanan değişimler hizmet sektörünün gelişimini arttırmış, bu artışa paralel olarak çalışanlar ofis ortamında, masa başında saatlerce hareketsiz kalarak çalışmaya uyum sağlamışlardır. Masa başında çalışanlar pek çok yeni hastalık riskiyle karşı karşıya kalmanın yanı sıra hastalandıklarında işe devamsızlığın doğurabileceği risklerden ötürü işe gitmeyi tercih ederek, sağlıklı olarak çalışmanın verimliliği yerine daha düşük verimlilik ile çalışmayı tercih edebilmektedirler (Güven, B.,2013, 14-28). İşte burada örgütlerin son dönemlerde sıklıkla karşı karşıya kaldıkları presenteizm problemi ortaya çıkmaktadır. Presenteizm, iş yerinde bulunulmasına rağmen zihinsel olarak her zamankinden daha az varlık gösterebilme durumunu ifade eder. Kişinin hasta olmasına rağmen çalışması, işe gitmesi anlamına gelir. Presenteizm akut, kronik rahatsızlıklardan dolayı ortaya çıkabileceği gibi sedanter yaşam yani masa başında çalışma, sağlıksız beslenme, obezite, stres, alkol gibi etkenlerden dolayı da ortaya çıkabilmektedir (Mandıracıoğlu, A. 2013 10-11).

Kişi sağlık sorunları ortaya çıktığında işe gidip gitmemeye karar verirken burada kişinin demografik özelliklerinin yanı sıra örgüte bağlı etkenlerde etkili olacaktır. Buradan hareketle araştırmanın amacı lojistik sektöründe masa başında çalışanların yöneticilerine ilişkin liderlik algılarının presenteizme olan etkisini değerlendirmektir. Bu değişkenler arasındaki değerlendirme ilk olarak 2013 yılında Ekpenyong tarafından doktora tezinde yapılmıştır. Bu araştırmada ise Ekpenyong'dan farklı olarak lojistik sektöründe masa başında çalışanlar değerlendirmeye alınmış ayrıca presenteizm yalnızca "hastalık presenteizmi" olarak değerlendirilmiştir. Ekpenyong ayrıca bu çalışmada örgütlerde önemli bir konu olan liderlik konusunu değerlendirmiş ve çalışanların yöneticilerine dair geliştirmiş oldukları liderlik algıları üzerinden bir liderlik sınıflandırması oluşturmuştur. Bunlar dönüştürü (transformational), işlem bazlı (transactional) ve pasif (passive/avoidant) liderlik şeklindedir. Dönüştürücü Liderlik MacGregor Burns ve Bernard Bass tarafından ortaya atılmış bir liderlik sınıflandırmasıdır. Dönüştürücü liderler onları takip edenleri cesaretlendirerek, örgütte çalışanlar, liderler, takımlar ve örgütün bütününde örgütün vizyonlarını destekleyecek güvenilir bir ortam yaratırlar. İşlem bazlı liderler ise görev odaklı bir çalışma ortamı yaratırlar. Çalışanlardan beklenenler nettir ve örgütün amaçlarına ulaşılması çalışanın sorumluluğuna bırakılır. Pasif liderler ise karar almaktan ve sorumluluklardan kaçan liderler olarak tanımlanır. Etkin bir lider olmak için gerekli olan özellikle bu liderlerde bulunmamaktadır (Ekpenyong, I., 2013, 30-35).

2. ARAŞTIRMA

Araştırma görgül bir çalışma olup araştırmanın değerlendirilmesi daha önce başka araştırmalarda kullanılmış olan ölçeklerden oluşan bir anketin lojistik sektöründe masa başında çalışanlara iletilmesinden oluşmuştur.

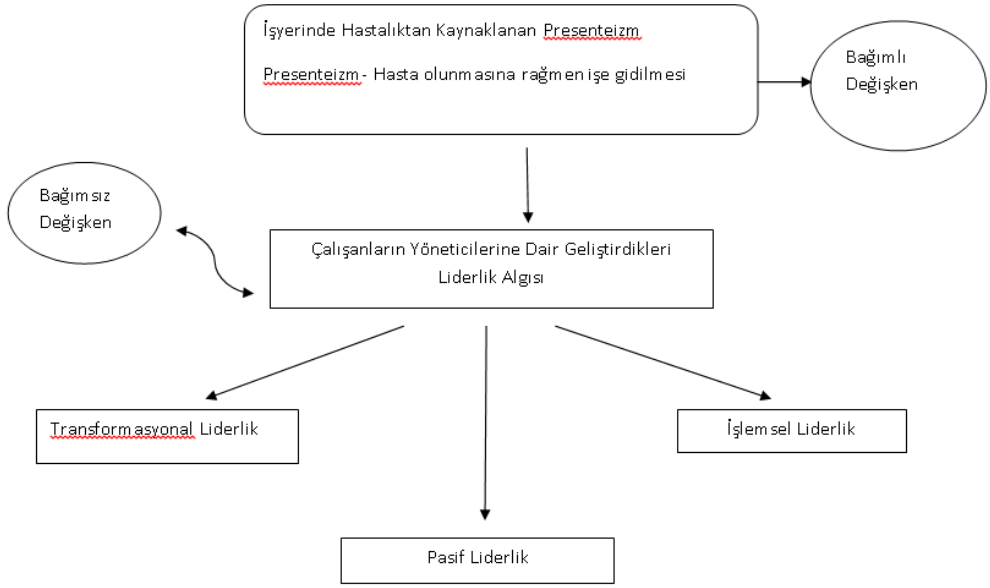
2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı lojistik sektöründe masa başında çalışanların yöneticilerine dair geliştirdikleri liderlik algısının işyerinde hastalıktan kaynaklanan presenteizm ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ile masa başında çalışanların farklı liderlik algıları ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuçlarda liderlik algılarının üçe ayrılabileceği belirlenmiştir. Bunlar dönüşümsel-transformasyonel, İşlemsel –Transactional Pasif-Avoid-Passive liderlik olarak sınıflandırılmıştır. Bu liderlik türlerinin araştırmanın bağımlı değişkeni olan hastalıktan kaynaklanan presenteizme olan etkisi ortaya konulmuştur.

H_1: Lojistik sektöründe masa başında çalışanların yöneticilerine dair geliştirdikleri liderlik algısı ile işyerinde hastalıktan kaynaklanan presenteizm ile ilişkisi vardır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Tablo 1: Araştırmanın Modeli



2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ankette yer alan sorular çalışanlara yönelik demografik sorular ve iki farklı ölçekte yer alan sorulardan meydana gelmektedir. Ölçeklerden ilki "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire) 2004 yılında Bass&Avolio tarafından geliştirilmiş olup ölçek soruları liderlik türlerini üçe ayırmaktadır. Bunlar dönüştürü (transformational), işlem bazlı (transactional) ve pasif (passive/avoidant) liderlik şeklindedir. İkinci anket ise presenteizme ilişkin çalışmalarda sıklıkla başvurulan "İş Sınırlama Anketi" (Work Limitation Questionnaire) başlıklı 1998 yılında Lerner, Amick tarafından geliştirilmiş bir ankettir (Andrews, K. 2011, 19-25).

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi Lojistik sektöründe masa başında çalışanlardır. Bu kapsamda tesadüfi bir örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul bölgesinde Lojistik işletmeleriyle irtibatlar kurulmuş ve masa başında çalışanlardan anket dönüşleri sağlanmıştır.

2.5. Verilerin Toplanması

Araştırmanın soruları hizmet sektöründe önemli bir paya sahip olan lojistik sektöründe operasyon kısmında yer almayan, idari görevlerde yer alan ve ofis ortamında masa başında çalışanlara yöneltilmiştir. Soruların gönderildiği işletmeler İstanbul bölgesinde yer alan lojistik işletmeleridir. Öncelikle işletmelerin İnsan Kaynakları bölümleriyle irtibata geçilerek anketler hem internet üzerinden hem de elden çalışanlara ulaştırılmıştır. Araştırmanın ön safhasında elden ve internet üzerinden yaklaşık olarak 90 adet anket geçerli bir şekilde cevaplandırılmıştır.

2.6. Verilerin Çözümlenmesi

Ölçeklerin geçerliliği daha önce pek çok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda test edilmiştir, güvenilirlilik ise SPPS programı ile Cronbach Alpha değerlerine bakılarak test edilmiştir.

Araştırmanın analizinde bağımlı değişken olan presenteizme çalışanların yöneticilerine ilişkin liderlik algıları ve demografik etkenler gibi bağımsız değişkenlerin etkisi incelenmiştir. ÇFLA'da yer alan sorular liderlik türlerine göre ayrılmış ve İSA'de yer alan farklı gruplara ait sorulardan elde edilen verilerle birlikte korelasyon analizi yapılarak sonuçlara ve değerlendirmelere ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarında hangi liderlik türünün lojistik sektöründe masa başında çalışanlar tarafından daha ağırlıklı olarak algılandığı ve hangi liderlik türleriyle hangi iş kısıtlılıkların pozitif ve negatif ilişkileri olduğu ortaya konulmuştur.

2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlamalarından birisi yöneticilerin liderlik türünün yalnızca çalışanların algılamalarına bırakılarak değerlendirilmesidir. Bir diğer sınırlama ise İSA'de yer alan soruların çalışanların yalnızca son 2 haftalık psikolojik ve fiziksel durumlarına bakarak değerlendirme yapmalarıdır.

3. SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesinde öncelikle liderlik algısı ölçeği üzerinden faktör analizi yapılmış ve ortaya çıkan sonuçlar Dönüştürücü Liderlik, İşlemsel Liderlik, Pasif Liderliği kanıtlar nitelikte değerlendirilmiştir. İkincil olarak çalışmanın ikinci ölçeği olan İş Sınırlama Anketine faktör analizleri uygulanmıştır ve buradaki değerlendirme sonucunda maddeler sırasıyla Zaman Yönetimi, Akli/İletişimsel Görevler, Çıktı Talepleri olarak üçe ayrılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda Dönüştürücü Liderlik ve zaman yönetimi ile akli/iletişimsel görevler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşlemsel Liderlikle zaman yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup pasif liderlikle bağımlı değişkene ilişkin oluşturulan faktörlerle ilgili yeterli değerlendirme yapılamamıştır.

KAYNAKLAR

Aliye Mandıracıoğlu, Presenteizm Olgusu, Sosyal Güvenlik Dergisi , Cilt 3 sayı 2 , sf. 9-17 Haziran 2013

Güven, B. (2013), Masa Başında Çalışanların Sağlığı, Fiziksel Aktivite ve Sağlıklı Beslenme İle İlgili Yönetsel Faktörlerin Bilişim Sektöründe Masa Başında Çalışanların Sağlığına Etkilerinin Değerlemesi, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, İstanbul.

Ekpenyong, I., (2013), Effect of Employees' Perceptions of Their Managers' Leadership Styles on The Level of Sickness Presenteeism in The Workplace : A Cross Sectional, Quantitative Study, Capella Universitesi, Basılmamış Doktora Tezi.

Kristen, D. (2011) , Validity of Using Item Response Theory to Analyze Data From The Work Limitation Questionnaire, Teksas Halk Sağlığı Üniversitesi, Teksas.

SİNERJİK LİDERLER ÖRGÜTSEL ATALETİ YENER Mİ? ÇALIŞANLARIN ÖZYETERLİLİĞİNİN ARACILIK ETKİSİ

Abdullah YILMAZ, Selçuk Üniversitesi, abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr
Adnan ÇELİK, Selçuk Üniversitesi, adnancelik@selcuk.edu.tr
Akın ABUL, Selçuk Üniversitesi, akinabul@selcuk.edu.tr
Aybike Zeynep NALÇIN, Selçuk Üniversitesi, cakiraz@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmada, çalışanların sinerjik liderlik algılarının örgütsel atalet düzeyine etkisi ve bu etkide çalışanların özyeterliliklerinin rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ise 6 il ve 65 ilçede faaliyet gösteren köklü bir kuruluşun çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 15 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, ayrıca sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyine etkisinde çalışanların özyeterlilik algılarının kısmî aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinerji, Sinerjik Liderlik, Atalet, Örgütsel Atalet, Özyeterlilik

1. GİRİŞ

Son yıllarda sosyal, politik ve ekonomik alanda meydana gelen değişim ve gelişim beraberinde işletmeleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşletmelerin değişime cevap verebilirken çalışanlarının motivasyon ve iş doyumlarının yüksek olması da son derece önemlidir. Çünkü bu durum aynı zamanda işletmenin verimliliğini ve başarısını etkileyen kritik bir unsurdur. İşletmelerde yöneticilerin ve çalışanların zamanla davranışlarında; durgunluk, eylemsizlik, pasiflik, çalışma düzeninde monotonluk, tembellik ve gerçekleştirilmek istenilen planların gerçekleştirilememesi şeklinde görülebilen "atalet", verimlilik kaybına neden olan bir soruna işaret etmektedir (Sekman, 2007). Bu nedenle çalışanları motive edecek, onların iş doyumlarını sağlayacak ve çalışmalarında destek olacak liderlerin bulunması tüm işletmelerde stratejik bir öneme sahiptir.

Bu bağlamda çalışmada, öncelikle sinerjik liderlik ile örgütsel atalet kavramları arasındaki ilişki ve etkileşim ortaya konulmaya çalışılmış, ardından ise çalışanların sinerjik liderlik algılarının örgütsel atalet düzeyine etkisinde özyeterliliklerinin rolünün olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle sinerjik liderlik, örgütsel atalet ve özyeterlilik kavramlarına ilişkin kuramsal bir çerçeve ortaya konulmuş ve daha sonra konu üzerine yapılan saha araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında öncelikle sinerjik liderlik kavramı ele alınmış, daha sonra ise örgütsel atalet ve özyeterlilik kavramlarına yer verilmiştir.

2.1. Sinerjik Liderlik

Lider, diğer insanları etkileyebilen ve yöneticilikle ilgili yetkileri bulunan kimsedir (Robbins vd., 2013: 300). Bir başka tanıma göre lider, tüm işletme kaynaklarını yöneten ve harekete geçiren temel unsurdur. Etkin bir lider, işletmenin yetenek ve kapasitelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek fırsatların yaratılmasında başlı başına bir sinerji etkisi ortaya çıkarmaktadır (Köksal, 2008: 16). Son dönemde gittikçe önem kazanan liderlik kavramını kesin sınırları olan ve herkesin kabul ettiği bir şekilde tanımlamak çok zordur (Kahveci ve Aypay, 2012: 19). Liderlik ile ilgili, bu kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar tanımlama yapılabilir (Ogawa ve Scribner, 2002: 577).

Etik liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, demokratik liderlik, otokratik liderlik, hümanist liderlik, hizmetkâr liderlik, kültürel liderlik, e-liderlik, akademik liderlik, sembolik liderlik, paylaşılmış liderlik, gelecek odaklı liderlik, simbiyotik liderlik, ruhsal liderlik ve sinerjik liderlik gibi her geçen gün artan modern liderlik tanımları da literatürde yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 387-395; Şimşek vd., 2011:244; İbicioğlu ve Doğan, 2002: 374-382). 21. yüzyılın önemli liderlik teorilerinden biri de sinerjik liderlik teorisidir.

Bir kavram olarak sinerji; bir bütünün, kendini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını; parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını ifade etmektedir (Koçel, 2007: 324-325). Bir başka ifadeyle sinerji; birbirinden bağımsız varlıkların eş zamanlı faaliyetlerle bir araya gelerek bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki oluşturmasıdır (Lai, 1997:177). Sinerji kelimesi, Fransızca "synergie" kelimesinden türetilmiştir ve birlikte çalışmak anlamına gelmektedir (Harris, 2004: 359). Sinerji konusunda yapılan tanımların tümünde, sinerji yaratarak matematiksel beklentinin ötesinde fayda sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bu etki 1+1=3 (Steig, 1989) veya 2+2=5 (Mintzberg, 1989) etkisi olarak da bilinmektedir.

Sinerjik liderlik teorisinin geliştirilmesi 1995 yılında idari ve yönetim derslerinde öğretilen geleneksel liderlik teorilerinin incelenmesiyle başlamıştır (Irby vd., 1999: 107). Yapılan incelemeler sonucunda mevcut liderlik teorilerinin erkeklerin bakış açısıyla yazılmış olduğu fakat bu teorilerin hem erkek hem de kadın liderlere uygulanmış olduğu görülmüş (Brown vd., 1999 ; Shakeshaft, 1986). Bu nedenle, gelişiminde kadınların da liderliğe bakış açısını içeren bir liderlik teorisine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür (Irby vd., 1999: 108). Cinsiyetten kaynaklanan eşitsizliği göstermek ve kadının liderlik teorisine bakış açısını dâhil etmek için Irby, Brown ve Duffy (1999: 107) sinerjik liderlik teorisini 1999 yılında geliştirmiş ve 2002 yılında yayınlamışlardır. Sinerjik liderlik teorisi mevcut liderlik teorilerinden üç yönüyle farklılık göstermektedir; post-modernizmde yer alması, ilk cinsiyet kapsayıcı bir liderlik teorisi olması ve kültürlerarası üstün bir teori olma konusunda belirli bir potansiyele sahip olması. Sinerjik liderlik dört faktörden oluşmaktadır; liderlik davranışı, organizasyon yapısı, dış faktörler ve tutum, inanç ve değerler (Irby vd., 2002: 312). Bu faktörler arasındaki uyum ne kadar fazlaysa lider o derece başarılı sayılmaktadır.

2.2. Örgütsel Atalet

Atalet kavramı, ekonomi, psikoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerin yanı sıra, mühendislik gibi farklı birçok disiplin tarafından kullanılmaktadır. Boyer ve Robert (2003: 2) yaptıkları çalışmada bu farklılıkları, atalet ile günlük işler ve prosedürler, uzun vadeli ileri teknoloji projelerinde sistematik maliyetlerin aşılması ve ertelenmesi, örgütlerde önemli bilgilerin baskılanması, örgütlerde kötü haberlerin yayılması, değişime direnç, bağlılık ve esnekliğin nispi değeri gibi olgular ile ifade edildiğini dile getirmişlerdir.

Konuyla ilgili literatür tarandığında; bilim adamlarının yaptıkları çalışmalarda örgütsel atalet üzerine farklı birçok tanım bulunduğu görülmüştür. Liao, Fei, Liu'ya (2008) göre atalet, kişinin geçmişte elde ettiği bilgi ve deneyimlerini daha sonra karşılaştığı birçok durum ve olayı aynı bakış açısıyla yorumlaması ile ortaya çıkan bir tür monotonluk problemidir. Başka bir tanımda ise atalet; paydaşların davranışlarında başlayan ve örgütün geneline yayılabilen durgunluk, eylemsizlik, pasiflik, monotonluk, tembellik, üşengeçlik, harekete geçmemek anlamlarına gelen ve verimliliği engelleyen temel problemlerin başında yer alan bir kavramdır (Schein, 1990). Biçimsel anlamda örgütsel atalet, bir örgütün çevresel değişime cevap vermekten çok kendi içsel değişiminde ısrarcı olma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Nakagawa ve Watanabe, 2007: 7).

Örgütsel atalet, öğrenme ve deneyim ataleti olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır (Liao vd., 2008: 184). Öğrenme ataleti; bireyin geçmişte elde ettiği bilgiler çerçevesinde karşılaştığı birçok yeni durum ve sorunu değerlendirmeye çalışmasıdır. Ataletin sadece bilgi kullanımı üzerinde olumsuz bir etkisinin olmasının yanı sıra bu durum işletmenin ticari sırlarının ve stratejilerinin ifşa edilmesine de neden olabilir (Liao vd., 2008: 186). Deneyim ataleti ise*;* bireyin yaşamında kazandığı deneyimler ile daha sonra karşılaştığı farklı sorunları aynı deneyimleriyle çözmeye çalışmasıdır. İnsan yaşamının önemli bir kısmının örgütler içerisinde geçtiği göz önüne alındığında ataletle bir yaşamın bireylerin ve örgütlerin performansını ve verimliliğini olumsuz etkileyebileceği ayrıca birey ve örgüt arasında çatışmalara neden olabileceği kaçınılmazdır. Bu bağlamda ataletin sadece bireylerde görülebilen bir sorun olmayıp örgütler düzeyinde de görülebileceği söylenebilir. Örneğin, bürokraside işin yüksek oranda yeniden üretile bilirliği güçlü bir atalet baskısı oluşturmaktadır (Leblebici, 2005).

Örgütsel düzeyde ataletten kurtulma ile ilgili olarak ise aşağıda farklı araştırmacıların görüşleri sunulmuştur (Soysal, 2010: 23). Atalet ile mücadele ve sürekli değişmeyi destekleyerek esnek ve çevik şirketler oluşturma konusu yönetim literatüründe oldukça tartışılan bir konudur (Boyer ve Robert, 2003: 1). Bu bağlamda örgütsel ataletten kurtulmak için; alışılmış davranış kalıplarından kurtulmak, prosedür ve kuralları amaçlara yönelik olarak ve çevresel değişimleri de dikkate alarak esnetmek yararlı olabilecektir. İş zenginleştirme, iş rotasyonu ile eğitim ve mentorlük sistemine yüksek yatırım yapmak da örgütsel ataleti zayıflatan uygulamalar arasında sayılabilir (Collins ve Wilson, 2006: 1363).

Boyer ve Robert (2003: 1-4) ise örgütsel ataletten kurtulmanın örgütlerin daha esnek olmalarından geçtiğini ifade etmektedirler. Çünkü artık dünya pazarlarının gittikçe daha kısa ömürlü ve geçici olması örgütlerin çevreye uyum sağlama kabiliyetlerini arttırmalarını bir zorunluluk hâline getirmiştir.

2.3. Özyeterlilik

Özyeterlilik, Bandura tarafından geliştirilen ve bireylerin sahip oldukları becerileri etkin şekilde kullanabilmeleri için, önce, ilgili alanda özgüven duymaları gerektiğini savunan sosyal öğrenme kuramının (Social Learning Theory) anahtar kavramıdır (Pajares, 2002: 116). Özyeterlilik birçok disiplinde ve ortamda test edilmiş, değişik alanlardan bulgularla desteklenmiştir. Eğitim, tıp, psikoloji, işletme, uluslararası ilişkiler gibi çok farklı alanlarda yapılan araştırmalar özyeterlilikk inancının davranışlar açısından belirleyici olduğunu göstermektedir (Kurbanoğlu, 2004: 138).

Özyeterlilik, hayatın zorlukları karşısında bireyin kendine duyduğu güven, kendine verdiği önem, belirli bir görevi yerine getirebilmek adına gerekli olan yeteneğe sahip olduğuna dair inanç ve olaylar karşısında yeterli olacağını hissetmedir (Gist, 1987: 472). Snyder ve Lopez (2002: 278) ise özyeterliliğin algılanan ve gözlenen bir beceri olmadığını bazı şartlar altında bireyin becerileri ile “ne yapabilirim” sorusuna verdiği cevap ile ilgili duyduğu içsel inanç olduğunu ifade etmişlerdir. Bir başka tanıma göre özyeterlilik bireyin kendini nasıl algıladığını yansıtır. Bireyin gelecekte karşılaşabileceği zor bir durumun üstesinden gelmede ne derece başarılı olabileceğine yönelik yargısıdır (Ulusoy, 2003). Kendi etkinliğine duyulan inanç, güven olarak da ifade edilen özyeterlilik kavramı; bireyin güdülerini, bilişsel kaynaklarını ve belirli bir görevi başarabilmesini sağlayacak faaliyetler bütününü harekete geçirecek yeteneklerine duyduğu inanç ve güven olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). “Özyeterlilik” terimi, genel bir sonuç beklentisi ve kişinin eylemlerinin beklenen sonuca ulaşması inancından oluşan iki öğeli yapı olarak tanımlanmaktadır. Kişinin eyleme karar

vermek için gerekli yeteneğe sahip olduğu inancı ve eylemin sonuca ulaştırılması güveni ile o eylemi gerçekleştirmesidir (Soodak ve Podell, 1993).

Örgütsel ataleti yenme, harekete geçme ve motive olma noktasındaki kritik kavramlardan birisi de çalışanların özyeterlilikleridir.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: *Çalışanların sinerjik liderlik algıları ile örgütsel atalet düzeyi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.*

H2: *Çalışanların sinerjik liderlik algılarının örgütsel atalet düzeyine etkisinde özyeterliliklerinin aracılık rolü vardır.*

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, sinerjik liderlik ile örgütsel atalet arasındaki ilişkiyi incelemek ve söz konusu ilişkide çalışanların özyeterliliğinin aracılık etkisini tespit etmektir. Araştırmanın temel problemi, çalışanların sinerjik liderlik algılarının örgütlerindeki bireysel ve kurumsal ataletin önüne geçip geçmediğinin, bir diğer ifadeyle örgütsel ataleti yenip yenemediğinin belirlenmesi ve bu ilişkide çalışanların algıladıkları özyeterlilik düzeylerinin ataleti etkileyip etkilemediğinin ortaya konulmasıdır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde sinerjik liderliğin örgütsel atalete etkisini inceleyen bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Ayrıca kavramlara ayrı ayrı bakıldığında da, özellikle ulusal literatürde çok az araştırmanın olması dikkat çekmektedir. Araştırma, uluslararası literatürden uyarlanan ölçekleri ile ulusal literatürde alanındaki nicel çalışmalar arasında ilkler arasında değerlendirilebilir. Bu durumun ise araştırmayı ulusal ve uluslararası yazına katkı sağlaması açısından önemli kıldığı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini, 6 il ve 65 ilçede faaliyet gösteren köklü bir kuruluşun çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu işletmede toplam 3000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 341 kişi olarak hesap edilmiştir. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 350 kişiye anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 210'u geri dönmüş, 194'ü analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %60'tır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ise "SPSS" istatistiki analiz programı kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden birisi olan, anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu, dört bölüm ve toplam 41 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, departman, pozisyon ve çalışma yılı bilgilerinin sorulduğu 6 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe (1999)'nin geliştirdiği, Uata (2003)'dan alınan ve Türkçe'ye uyarlanan 16 ifadelik "Synergistic Leadership (Sinerjik Liderlik)" ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen 6 ifadelik "Self-Efficacy (Özyeterlilik)" ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise Liao, Fei ve Liu (2008)'nun geliştirdiği 13 ifadelik "Inertia (Atalet)" ölçeğinden yararlanılmıştır. Demografik bilgiler dışındaki bölümlerdeki ifadelerde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. 5'li Likert ölçeğinde "1", "kesinlikle katılmıyorum"; "5" ise "kesinlikle katılıyorum" ifadelerine karşılık gelmektedir. Söz konusu ölçeklerin tümü tercüme-geri tercüme yöntemiyle İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Uygulama aşamasına geçilmeden olası hata ya da

anlaşılmazlıkları gidermek amacıyla pilot çalışma yapılmış, bazı ifadeler değiştirilmiş ve daha sonra uygulamaya geçilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve ANALİZLER

4.1. Frekans Analizi

Araştırmaya katılanların %50,5'inin bayan (n=98), %49'unun (n=95) bay olduğu görülmektedir. Katılımcıların, %29,4'ü (n=57) 20-25 yaş, %27,8'i (n=54) 26-29 yaş, %25,3'ü (n=49) 30-34 yaş ve %17'si (n=33) ise 35 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamalarının 29,23 (min.=20, max.=45) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %18,6'sı (n=36) lise, %54,1'i (n=105) önlisans, %26,3'ü (n=51) lisans ve %0,5'i de (n=1) lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Katılımcıların %20,6'sı (n=40) 0-1 yıl arası, %23,2'si (n=45) 2-3 yıl arası, %33'ü (n=64) 4-5 yıl arası ve %22,2'si (n=42) 6 yıl ve üzeri yıl iş deneyimine sahiptir. Ayrıca katılımcıların çalışma yılı ortalamalarının 4,34 (min.=1, max.=16) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %89,2'si (n=173) yönetici olmayan personel ve %10,3'ü (n=20) ise yönetici pozisyonundadır.

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İlk olarak sinerjik liderlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Tablo 1'de de görüldüğü üzere güvenilirlik oranının %97 olduğu anlaşılmaktadır (α=0,968). Çalışmanın diğer ölçeği olan örgütsel atalet ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde ise güvenilirlik oranı %93 (α=0,931) olarak tespit edilmiştir. Son ölçek olan özyeterlilik ölçeğinin güvenilirlik oranı ise %92 (α=0,924) olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçekler için elde edilen güvenilirlik oranlarının 0,70'den büyük olması, analizlerin yapılabilmesi için uygun görülmüştür.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi ve Ölçek Boyutları

Ölçekler	Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach's Alpha (α)
Sinerjik Liderlik (α=0,968)	*Bilgi Paylaşımı ve Vizyonerlik*	8	%67,8	0,952
	İşbirliğine Teşvik ve İlgi	8	%7,4	0,948
Örgütsel Atalet (α=0,931)	*Öğrenme Ataleti*	8	%55,2	0,920
	Deneyim Ataleti	5	%15,5	0,894
Özyeterlilik (α=0,924)	-	6	%72,6	0,924

Yapılan faktör analizi sonucunda katılımcıların, sinerjik liderlik kavramına ilişkin ifadelerden oluşan Likert ölçekli soruları orijinal ölçekten farklı olarak iki boyutta algıladıkları tespit edilmiştir. Bu iki faktörün, çalışanların sinerjik liderlik algılarını %75,2 oranında açıkladığı görülmüştür. Ayrı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise "Bilgi Paylaşımı ve Vizyonerlik" faktörü için %67,8 ve "İşbirliğine Teşvik ve İlgi" faktörü için %7,4 oranındadır. Örgütsel atalet kavramına ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ise ifadeler orijinal ölçek boyutlarında olduğu gibi iki farklı boyut olarak algılanmıştır. Bu iki faktörün, örgütsel atalet düzeyini %70,7 oranında açıkladığı görülmüştür. Ayrı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise "Öğrenme Ataleti" faktörü için %55,2 ve "Deneyim Ataleti" faktörü için %15,5 oranındadır. Son olarak özyeterlilik kavramına ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ifadeler, katılımcılar tarafından tek boyutta algılanmıştır. Bu boyutun çalışanların özyeterlilik algılarını açıklama oranı ise %72,6 olarak tespit edilmiştir.

4.3. Korelasyon Analizi

Katılımcıların sinerjik liderlik algıları ve alt boyutları ile algılanan örgütsel atalet düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek, ayrıca aracı değişken olan özyeterlilik düzeyi ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü tespit edebilmek amacıyla spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2: Spearman Korelasyon Analizi

ÖLÇEKLER	Ort.*	SS	1	2	3	4	5	6
Sinerjik Liderlik (1)	3,49	,95	1					
- Bilgi Paylaşımı ve Vizyonerlik (2)	3,55	1,02	,934(**)	1				
- İşbirliğine Teşvik ve İlgi (3)	3,43	,98	,935(**)	,766(**)	1			
Örgütsel Atalet (4)	2,87	,85	**-,387(**)**	**-,442(**)**	**-,285(**)**	1		
- Öğrenme Ataleti (5)	2,51	,96	**-,430(**)**	**-,489(**)**	**-,311(**)**	,958(**)	1	
- Deneyim Ataleti (6)	3,44	,89	**-,290(**)**	**-,317(**)**	**-,257(**)**	,712(**)	,543(**)	1
Özyeterlilik	3,93	,90	**,512(**)**	,580(**)	,385(**)	**-,400(**)**	-,435(**)	-,205(**)

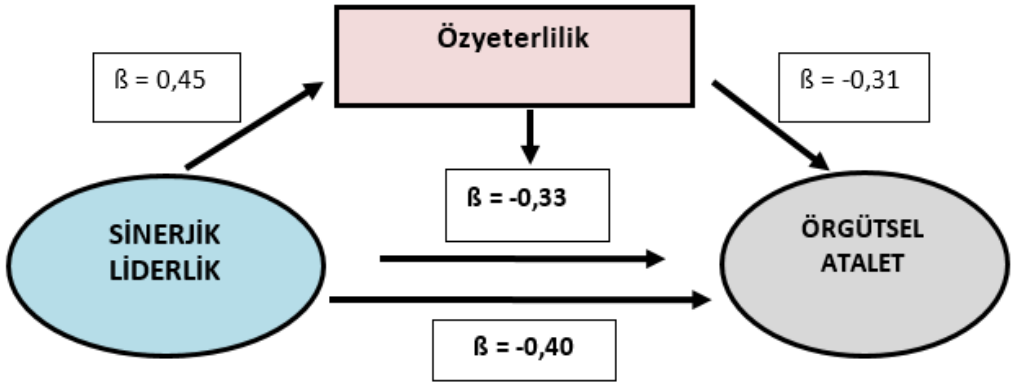
*****Ölçekte; 1=«Kesinlikle Katılmıyorum» 5=«Kesinlikle Katılıyorum»
****** Korelasyon, 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). p<0,01
(**n=194)**

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Tablo 2'de görülebileceği gibi; katılımcıların sinerjik liderlik algıları ile algılanan örgütsel atalet düzeyi arasında orta düzeyde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur (r=-0,387; p=0,00). Sinerjik liderliğin boyutları olan "bilgi paylaşımı ve vizyonerlik" ile orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken (r=-0,442; p=0,00); "işbirliğine teşvik ve ilgi" boyutu ile düşük düzeyde negatif ve anlamı bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0,285; p=0,00). Ayrıca katılımcıların sinerjik liderlik algıları ile örgütsel ataletin boyutları olan "öğrenme ataleti" ile orta düzeyde negatif ve anlamlı ilişki görülürken (r=-0,430; p=0,00); "deneyim ataleti" ile düşük düzeyde negatif ve anlamlı ilişki görülmektedir (r=-0,290; p=0,00). Yine Tablo 2'de görüldüğü üzere, katılımcıların sinerjik liderlik algıları ile özyeterlilik düzeyleri arasında ise arasında orta düzeyde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir (r=0,512; p=0,00). Ayrıca algılanan örgütsel atalet ile özyeterlilik düzeyi arasında da orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (r=-0,400; p=0,00).

4.4. Regresyon Analizi

Sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyine etkisinde çalışanların özyeterlilik düzeylerinin aracılık etkisini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Şekil 1'deki model incelendiğinde Baron ve Kenny'nin aracılık ilişkisinden söz edebilmek için gerekli olan şartların sağlandığı görülmektedir. Buna göre; bağımsız değişken olan sinerjik liderlik ile aracı değişken olan özyeterlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu (ß= 0,45) ve bağımsız değişken örgütsel sosyalleşme ile bağımlı değişken örgütsel atalet arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (ß= -0,40). Son olarak aracı değişken özyeterlilik ile bağımlı değişken örgütsel atalet arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (ß= -0,31). Bu bağlamda aracılık etkisini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda görülmektedir:

Tablo 3: Sinerjik Liderlik - Örgütsel Atalet İlişkisinde Özyeterliliğin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Beta	t	R	R^2	ΔR^2	F	P
1	**Özyeterlilik**	**Sinerjik Liderlik**	0,43	0,45	7,04	0,45	0,21	0,20	49,55	**0,00**
2	**Örgütsel Atalet**	**Sinerjik Liderlik**	-0,36	**-0,40**	-6,07	0,40	0,16	0,15	36,87	**0,00**
3	**Örgütsel Atalet**	**Sinerjik Liderlik**	-0,29	**-0,33**	-4,48	0,43	0,18	0,17	21,15	**0,00**
		Özyeterlilik	-0,15	-0,16	-2,17					**0,031**
Sobel Testi (z) = - 4,005; **p**=0,00										

Regresyon analizi sonuçlarına göre, sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerindeki etkisi ß= -0,40 iken, özyeterliliğin aracılık etkisi kontrol edildiğinde bu etkinin azaldığı (ß= -0,33) gözlemlenmiştir. Bu durum, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık ilişkisindeki "aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmaktadır" öncülünü desteklemektedir. Elde edilen bu sonucun ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve anlamlı bulunmuştur (z= -4,005; p=0,000). Sonuç olarak, sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerindeki etkisinde çalışanların özyeterliliklerinin kısmî aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yukarıdaki sonuçlar dikkate alındığında; H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Günümüzde bireysel düzeyde iş yapmama, işi erteleme, tembellik; örgütsel düzeyde ise yanlış algılama, değişime direnme, iletişim kopukluğu, koordinasyon eksikliği şeklinde ortaya çıkan atalet; örgütlerde hem fiziksel hem de psikolojik birçok bunalımın yaşanmasına neden

olabilmekte ve örgütlerin varlıklarını tehdit edebilmektedir. Bu nedenle günümüz rekabet ortamında hayatta kalmak isteyen örgütlerin, yönetsel ve örgütsel düzeyde atalet olgusuna önem göstermeleri ve ataletle mücadele etmeleri üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu noktada örgütlerinde çalışanlarını yeniliğe, gelişime, işbirliğine ve yardımlaşmaya teşvik eden, bilgi paylaşımını etkin kılan, çalışanlarıyla ilgilenen, onların yeteneklerinin farkında olan, gelişimleri için destek olan, onları harekete geçirecek, örgütsel öğrenmeye önem veren yaratıcı, yenilikçi ve vizyon sahibi sinerjik liderlerin varlığı, ataletin önüne geçmede önem kazanmaktadır. Örgütsel ataleti yenme, harekete geçme ve motive olma noktasındaki kritik kavramlardan birisi de çalışanların kendi etkinliğine duyulan inanç, güven olarak da ifade edilen özyeterlilik kavramıdır.

Bu bağlamda çalışmada; çalışanların sinerjik liderlik algılarının örgütsel atalet düzeyine etkisi ve bu etkide çalışanların özyeterliliklerinin rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ise 6 ile ve 65 ilçede faaliyet gösteren köklü bir kuruluşun çalışanlarından kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 350'sine anket uygulanmıştır. Geri dönen 210 anketten 194'üne ilişkin veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Öncelikle yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; sinerjik liderlik algısı ile örgütsel atalet düzeyi arasında orta düzeyde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle çalışanların sinerjik liderlik algısı yükseldikçe örgütsel atalet düzeyi azalmaktadır. Ayrıca sinerjik liderlik boyutları olan "bilgi paylaşımı ve vizyonerlik" ile "işbirliğine teşvik ve ilgi" boyutu arasında da negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yani liderin bilgi paylaşımı ve vizyoner davranışları ile çalışanlarla ilgilenmesi ve onları işbirliğine teşvik etmesi örgütsel ataleti azaltmaktadır.

Yine korelasyon analizi sonucunda, çalışanların sinerjik liderlik algıları ile örgütsel ataletin boyutları olan "öğrenme ataleti" ile "deneyim ataleti" arasında negatif ve anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle çalışanların sinerjik liderlik algıları arttıkça öğrenme ve deneyim ataleti düzeyleri azalmaktadır. Son olarak ise sinerjik liderlik algıları ile özyeterlilik düzeyleri arasında ise arasında orta düzeyde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel atalet ile özyeterlilik düzeyi arasında ise orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda ise; sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların sinerjik liderlik algılarının, örgütsel atalet düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, sinerji kültürünün örgütsel ataletin ortadan kalkmasını, örgütsel verimlilik, etkinlik ve örgütsel sinerjinin ortaya çıkmasını sağladığını belirten Moran ve Harris (1981)'in ifadeleri ile paralellik göstermektedir.

Sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerindeki etkisinde çalışanların özyeterliliğinin aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre ise; sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerindeki etkisinde, özyeterliliğin etkisi kontrol edildiğinde bu etkinin azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve anlamlı bulunmuştur. Bu durum ise sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyine etkisinde özyeterliliğin kısmî aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Böylece H2 hipotezi de kabul edilmiştir.

Elde edilen bu bulgular neticesinde örgütlerinde sinerjik liderlik davranışı sergileyen liderlerin, örgütsel ataleti yenme, üstesinden gelme ve engelleme noktasında başarılı olabilecekleri söylenebilir. Ayrıca bu ilişkide çalışanların özyeterliliklerinin de etkili olduğu ifade edilebilir.

Atalet sürekli gelişim, değişim ve yenilik karşısında örgüt adına önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu durum ise örgütün var olan yeteneklerini kısıtlayabilecek ve dolayısıyla ortaya çıkan fırsatları tam olarak değerlendiremeyip, potansiyel yeni risklerin artmasına da zemin hazırlayabilecektir. Bu noktada sinerjik liderler, örgütlerini çevresel değişimlere hazırlayarak, alışılmış rutin davranış kalıplardan kaçınmalıdır, prosedür ve kuralları amaçlara yönelik olarak ve çevresel değişimleri de dikkate alarak esnek ve yenilikçi bir yapı kurmalıdırlar.

Araştırmada, sadece bir işletmenin çalışanlarının evren olarak alınması araştırmanın en önemli sınırlılığıdır. Bu nedenle çalışma, sonuçlarının genellenebilirliği noktasında yetersiz kalmaktadır. Daha çok işletmenin dahil edilebileceği bir çalışmanın ana kütleyi daha iyi temsil edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca sinerjik liderlik ve örgütsel atalet konuları ile ilgili yapılacak çalışmaların artması ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlama açısından yararlı olacaktır.

6. KAYNAKLAR

Boyer, R. ve J. Robert, (2003), "Organizational Inertia and Dynamic Incentives", Maryland.tex: 1-38.

Brown, G., Irby, B. ve Trautman, D. (1999), Analysis of Thirteen Leadership Theories for An Androcentric Bias, Paper presented at the National Council of Professors of Educational Administration, Jackson Hole, WY.

Collinsin, S. ve D.C. Wilson, (2006), "Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate", Organizations Studies, 27 (9): 1359-1387.

Gist, M. (1987), "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", Academy of Management Review, 12 (3), 472-485.

Harris, P. (2004), "European Leadership in Cultural Synergy, European Business Review", 16 (4), 358-380.

Irby, B., Brown, G. ve Duffy, J. (1999), "A Feminine Inclusive Leadership Theory", Journal of Research for Educational Leaders, 4, 102-138.

Irby, B., Brown, G., Duffy, J. ve Trautman, D. (2002), "The Synergistic Leadership Theory", Journal of Educational Administration, 40 (4), 304-322.

İbicioğlu, H. ve Doğan, H. (2002), "İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratma ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye'deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.

Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012), "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (1), 19-42.

Koçel, T. (2007), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.

Köksal, P. (2008), "Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşaat Sektöründe Bir İşletme Örneği". Yüksek Lisans Tezi, Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kurbanoğlu, S. (2004), "Öz-Yeterlik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi", Bilgi Dünyası, 5 (2), 137-152.

Lai, L. (1997), "A Synergistic Approach to Project Management in Information Systems Development", International Journal of Project Management, 15 (3), 173-179.

Leblebici, N. D. (2005), "Küresel Değişim Baskısına Karsı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (1), 1-14.

Liao, S., Fei, W. ve Liu, C. (2008), "Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation", *Technovation, 28*, 183–195.

Moran, R. T. ve Harris, A. R. (1981), "Managing Cultural Synergy", Guif Publishing Company, Chapter 15.

Mintzberg, H. (1989), Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, The Free Press, New York.

Nakagawa, M. ve C. Watanabe, (2007), "Moving Beyond Organizational Inertia as Survival Strategy for Resources-Based Industry in a Service-Oriented Economy: Lessons from Cross-Sector Technology Spillover in the Nonferrous Metal Industry", Journal of Services Research, 7 (1), 7-34.

Ogawa, R. ve Scribner, S. (2002), "Leadership: Spanning the Technical and Institutional Dimensions of Organizations". Journal of Educational Administration, 40 (6), 576-588.

Pajares, F. (2002), "Gender and Perceived Self-Efficacy in Self-Regulated Learning", Theory into Practice, 41 (2), 116-125.

Robbins, S., P. ve Judge, T., A. (2013), Örgütsel Davranış (Çev. Ed. İnci Erdem), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Robbins, S., P., Decenzo, D., A. ve Coulter, M. (2013), Yönetimin Esasları (Çev. Ed. Adem Öğüt), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Shakeshaft, C. (1986), Women in Education Administration, Beverly Hills, California.

Snyder, C. ve Lopez, S. (2002), Handbook of Positive Psychology, Oxford University Press, USA.

Soodak, L. ve Podell, D. (1993), "Teacher Efficacy and Student Problem As Factors in Special Education Referral", Journal of Special Education, 27 (1), 66-81.

Soysal, A. (2010), "Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz", Çimento İşveren Dergisi, 24 (3), 16-26.

Stajkovic, A. ve Luthans, F. (1998), "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches", Organizational Dynamics, 26 (4), 62-74.

Steig, J. (1989), "Synergistic Selling Strategies", Advisor Today, March, 84 (3), ABI/INFORM Global.

Şimşek, M., Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, Ankara.

Ulusoy, A. (2003), Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, Anı Yayıncılık, Ankara.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Abdullah ÇALIŞKAN, acaliskan90@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin dört boyutunun, çalışanların iş performansına etkisi ve bu etkide lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve uzay ve havacılık sanayi sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 628 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin dört boyutunun da, iş performansını olumlu yönde etkilediği ve lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

1. SORUNSALI

Performans, iş görenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak nitelendirilmektedir. İş performansı ise, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin nicel veya nitel olarak olarak ifadesidir. Son yıllarda iş performansı örgütlerde geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. İş performansının yönetilmesi ve artırılmasında dönüşümcü liderler, çalışanları motive etmek suretiyle başat rol oynamaktadır. Çünkü, nitelikli iş gücünün örgütsel amaçlar doğrultusunda üstün performans sergilemesini sağlamak, bu davranışların sergilenmesinde rol üstlenebilecek etkenleri desteklemek, liderlerin performanslarında önemli bir başarı faktörüdür. Bu düşünceler ışığında, çalışanların iş performansının artırılması işletmeler için bir problem sahası olarak görülmüş ve bu davranışın olumlu yönde geliştirilmesine etkisi olduğu düşünülen bazı değişkenlerin incelenmesinin gereği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda çalışmanın temel problem sahası; havacılık ve uzay sanayi işletmelerinde dönüşümcü liderliğin, bireylerin iş performansının artırılmasındaki etkilerini belirlemek ve lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın bu etkide aracılık rolünü saptamak olarak belirlenmiştir.

2. YÖNTEMİ

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dönüşümcü liderliğin dört davranış boyutunun, iş performansı üzerine etkisini ve bu etkide lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada evreni, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık ve uzay sanayi işletmesi ve bu işletme ile birlikte iş yapan taşeron işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklem elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Aracılık bulguları Sobel testi ile sınanmıştır. Ardından en uyumlu modeli belirlemek maksadıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri yapılmıştır. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli Şekil 1' de sunulmuştur:

Hipotez 1: İdealleştirilmiş etki, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: İlham verici motivasyon, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3: Entelektüel uyarım, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Bireysel destek, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: İdealleştirilmiş etki, lider üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 6: İlham verici motivasyon, lider üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 7: Entelektüel uyarım, lider üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 8: Bireysel destek, lider üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 9: İdealleştirilmiş etki, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 10: İlham verici motivasyon, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

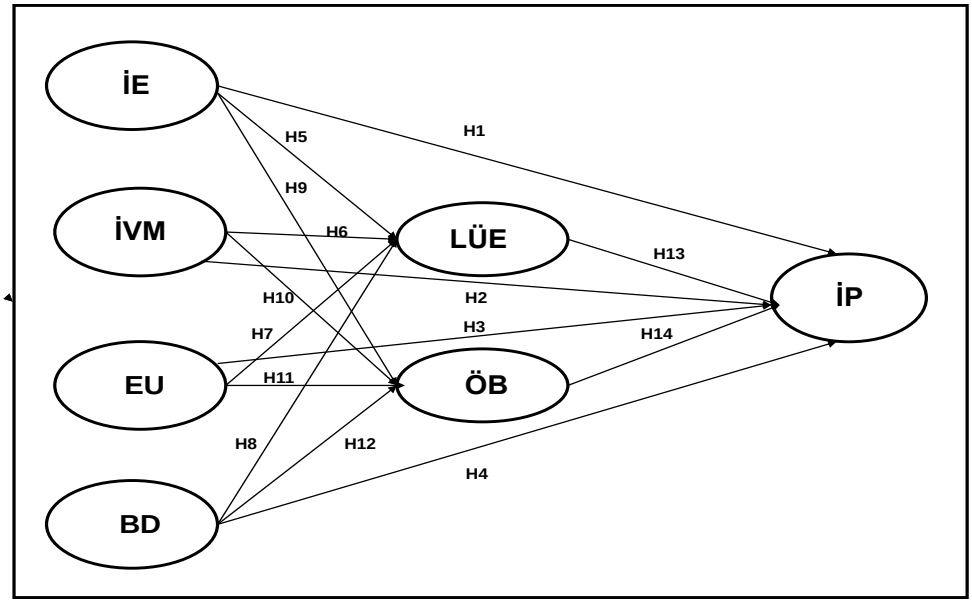
Hipotez 11: Entelektüel uyarım, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 12: Bireysel destek, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 13: Lider üye etkileşimi, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 14: Örgütsel bağlılık, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



3. KATKISI

Bu çalışmada, çalışanların iş performanslarının artırılmasında, dönüşümcü liderliğin dört boyutunun etkisi ayrı ayrı ele alınarak irdelenmiş ve her bir boyutun çalışanların iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, elde edilen bulgulara göre, iş performansının artırılmasında, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın önemli bir rolü olduğu bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Nitekim araştırma sonuçlarına göre hem lider üye etkileşimi hem de örgütsel bağlılığın çalışanların iş performansının artırılmasında kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda yönetici ve işletmelere, çalışan performansını arttırmak için iş üretkenliğine uygun liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik tarzını seçmeleri ve uygulamaları, lider üye etkileşimini geliştirecek ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltecek tedbirler almaları önerilerinde bulunulabilir.

4. KAPSAMI

İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dönüşümcü liderliğin dört davranış boyutunun, iş performansı üzerine etkisini ve bu etkide lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada yabancı yazından geçerlemesi yapılarak yerli literatüre kazandırılan ölçeklerle dönüşümcü liderlik - iş performansı ilişkisi modellenmeye çalışılmıştır.

Kuramdan yola çıkılarak oluşturulan modelde yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olup olmadıklarını belirlemek üzere Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen ölçek, lider üye etkileşimine ilişkin algılamaların belirlenmesinde, Graen vd., (1982) tarafından geliştirilen ölçek, algılanan örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek üzere Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ölçek ve son olarak ta, çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren havacılık ve uzay sanayi sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma ile bu sektörde yer alan işletmelerin çalışanlarında iş performansının artırılmasında dönüşümcü liderliğin dört boyutunun etkisi ve bu etkide lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Bu çalışma ile analize dâhil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile havacılık ve uzay sanayi sektörüne ilişkin dönüşümcü liderlik ve iş performansı ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin dört boyutunun da, iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Eisenbach vd., 1999; Sonnentag ve Freese, 2002; Krishnan, 2004). Ayrıca, çalışma kapsamında yapılan analiz neticelerine göre, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının, aracı değişkenler lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ve bunları pozitif ve anlamlı olarak artırdığı; aracı değişkenlerin de, iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin, çalışanların iş performansına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkene yansıyabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle dönüşümcü liderliğin dört boyutunun, çalışanların iş performansına olan etkisinde lider üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde

edilen bulgulardan her dört bağımsız değişken için de, çalışanların iş performansına etkisinde lider üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın sadece bir sektörde yapılmış olması araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle diğer sektörlerde yapılacak araştırmalarda değişik sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın ikinci bir kısıtı da tek bölgede yapılmış olmasıdır. Diğer bölgelerde yapılacak araştırmalardan elde edilecek sonuçların bu çalışmada ulaşılan sonuçların açıklayıcılığı açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın son kısıtı ise araştırmanın boylamsal olmamasıdır.

6. KAYNAKÇASI

Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Pres.

BASS, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. Organizational Dynamics, 19, 3–23

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1993). Leadership: Theory and research perspectives and directions. Transformational Leadership: A response to eritiques. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.

Bass, B.M. (2003). New Paradigms in Leadership. "The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseuodotransfortional Leadership". Safty, A. and Güven, H. (Ed.), (118–135). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

Breland, Jacob W., Treadway, Darren C., Duke, Allison B. ve Adams, Garry L., (2007), "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Carrier Success",Journal of Leadership & Organizational Studies, 13 (3), 1-14.

Brown, B. B., 2003, Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University.

Drummond, H., 2000, Introduction to Organizational Behavior, New York, Oxford University Press.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. Journal Of Organizational Change, 12 (2): 80-88.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A., 2006 , Combined Effects of The Three Commitment Components on Focal and Discreationary Behaviors : A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions, Journal of Vocational Behavior, 69 (2), s. 331-345.

Gerstner, Charlotte R.ve Day, David V. (1997), "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", Journal of Applied Psychology, 82 (6), ss. 827-844.

Graen, G. B., Liden, R. C., ve Hoel, W. (1982), Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process, Journal of Applied Psychology, 67(6), s. 868–872.

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. The Leadership Quarterly, 20, 517-534.

Joo, B.K. (2010). "Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention", Human Resources Development Quarterly, Vol. 21 No. 1, 69-85.

Kirkman, B. L. Rosen, B. (1999), Beyond Self- Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, Academy of Management Journal, 42:1, s. 58-74.

Krishnan, V. R. (2004). "Impact of transformational leadership on followers' influence strategies", Leadership and Organization Development Journal, 25(1), ss.58-72.

Krishnan, V. R. (2005). "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 10(1), ss.14-21.

Liden, Robert ve Graen, George (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", Academy of Management Journal, 23 (3), ss. 451- 465.

Liden, Robert C. ve Maslyn, John M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", Journal of Management, 24 (1), ss. 43-72.

Lo, M.C., Ramayah, T., Win, H.W. & Songan, P. (2010). "The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leadermember exchange", Asia Pacific Business Review, Vol. 16, No. 1-2, 79-103.

Maslyn, John M. ve Uhl-Bien, Mary (2001), "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", Journal of Applied Psychology, 86 (4), ss. 697-708.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1), s. 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997), Commitment in the Workplace Theory Research and Application, Sage Publications, California.

Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, Topolnytsky, Laryssa (2002). "Affective, Continuence, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Corralates, and Consequences". Journal of Vocational Behavior 61: 20-52.

Phillips, Antoinette S. ve Bedeian, Arthur G., (1994), "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes", Academy of Management Journal, 37 (4), 990-1001.

Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000), Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, Journal of Quality Management, 5, s. 27-52.

Smith, Brien N., Ray V. Montagno ve Tatiana N. Kuzmenko (2004), "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(4): 80–91.

Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management of Individual Performance, John Wiley ve Sons, Ltd. s. 4-25.

Srithongrung, A. (2011). "The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness", International Journal of Public Administration, Vol. 34 No. 6, 376-388.

Suliman,A.M., Iles,P.A. (2000): "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context", Journal of Management Development, Vol: 19, No: 1, s. 71-82.

Truckenbrodt, Y. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenhip behavior (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nova Southern University, Fort Lauderdale-Davie, FL, USA.

39. OTURUM

Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı

Tedarik Zinciri Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yeri: Arçelik A.Ş. Örneği
Bilal ŞİŞMAN, Veysel AĞCA

Türkiye'de İslami Çalışma Ahlakının Ölçülmesine Yönelik Öneri: Dini Kimlik Belirginliği Yaklaşımı
R. Arzu Kalemci

Yöneticilerin Sosyal Sorumluluk Değerler Sisteminin Analizi
Duygu TÜRKER

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN YERİ: ARÇELİK A.Ş. ÖRNEĞİ

Bilal ŞİŞMAN, Afyon Kocatepe Üniversitesi, bsisman@aku.edu.tr
Veysel AĞCA, Afyon Kocatepe Üniversitesi, agca@aku.edu.tr

ÖZET

İşletmeler, küresel rekabetin hâkim olduğu günümüz pazarlarında müşteri talep ve isteklerini, faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırarak zamanında ve eksiksiz karşılamak zorundadırlar. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada yenilik odaklı büyüme, kârlılık, maliyet, kalite gibi faktörler kadar işletmenin çevresel ve sosyal alanda sağlamış olduğu başarılarda önemlidir. Gerek tedarik zinciri yönetiminde gerekse diğer iş süreçlerinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışını benimseyen işletmeler sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve çevresel hedeflerine de ulaşmış olmaktadırlar. Bu bağlamda çalışmanın amacı, tedarik zinciri yönetiminde KSS'nin yerini belirleyerek literatüre kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Çalışma kapsamında Arçelik şirketinin tedarik zinciri yönetiminde KSS faaliyetleri incelenecektir. Araştırmada kullanılan veriler Arçelik'in 2012 de yayınlamış olduğu Arçelik Sürdürülebilir Raporu'ndan ve internet sitesinden elde edilmiştir. Veriler, Panayiotou (2009)'un belirlediği model bağlamında ele alınacaktır. Bu modele göre KSS konuları, ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyuttan ve karlılık, ücretler ve faydalar, kaynak kullanımı, istihdam, dış kaynak kullanımı, çevreye zararsız ürün ve hizmetler, işçi sağlığı ve güvenliği, insan ilişkileri ve çalışma koşullarından oluşan alt boyutlardan meydana gelmektedir. Çalışmanın neticesinde, Arçelik şirketinin ücretlendirme ve dış kaynak kullanımı konularında yeterli faaliyette bulunmadığı, fakat diğer konularda KSS kurallarını (code of conduct) mümkün olan tüm birimlerinde uyguladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, Tedarik zinciri yönetimi, Sürdürülebilirlik

1. GİRİŞ

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, küreselleşme ve müşteri isteklerindeki değişim rekabetin işletmeler arasında değil, işletmelerin tedarik zinciri yapıları arasında olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Christopher, 2005). Böylelikle, birçok işletme etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile maliyetlerin düşeceğini, pazar payının artacağını ve işletme kârının yükseleceğini keşfetmişlerdir. Fakat rekabet koşullarının giderek zorlaşmasından dolayı işletmeler tedarik zinciri stratejilerini tekrar gözden geçirmeleri de gerekmektedir.

Günümüzde, müşteriler, tüketiciler, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, ticari kurumlar ve uluslararası örgütler çevresel ve sosyal konulara ilgi duymaya başlamışlardır. Sürdürülebilir tedarik zincirinin sağlanabilmesi için üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line) (Elkington, 1997), çevresel yönetim, yeşil tedarik zinciri, kapalı döngü tedarik zinciri ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) gibi kavramlar medya organları ve akademi dünyasında ilgiyle takip edilmektedir. Özellikle çok uluslu şirketler, her ne kadar teori ve pratikte zorlansalar da, çevresel sorumluluklarını ve sürdürülebilir stratejilerini hazırladıkları raporlara göre yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

Hizmet kalitesini artırmayı ve işletme maliyetlerini düşürmeyi hedefi haline getiren kurumlar, kendilerini diğer kurumlardan ayırt edebileceklerdir. Bunu yaparken, tedarik zinciri boyunca sosyal, ekonomik ve çevresel faktörleri de dikkate almalıdırlar. Artık günümüz tedarik zinciri yapısında amaç, sadece bitmiş ürünü müşteriye teslim etmek değil aynı zamanda ürünlerin hareketi boyunca ona değer katacak her türlü faaliyeti de artırmaktır. Buna tedarik zinciri yönetiminde KSS'de denilmektedir (Vildan ve Başlıgil, 2013).

KSS, tedarik zinciri yapısının planlanmasını, tasarlanmasını, yönetilmesini ve sürdürülebilmesini sağlamada üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), faaliyetleri ile önlerine çıkan fırsatları daha iyi

değerlendirmekte, gelecek risklerini daha iyi yönetmekte ve müşteri memnuniyetini daha hızlı sağlamaktadırlar. Bunların yanında KSS, atıl beklemeden kaynaklanan verimsizliği, fazla maliyetleri azaltmakta; yeni ürün, yeni pazarlar oluşturma imkânı sağlamakta ve satışların artmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışmanın amacı tedarik zinciri yönetiminde KSS'nin yerini belirleyerek kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Çalışma kapsamında Arçelik şirketinin tedarik zinciri yönetiminde KSS faaliyetleri incelenecektir. Çalışma için kullanılan veriler Arçelik'in yayınlamış olduğu Arçelik Sürdürülebilir Raporu'ndan ve internet sitesinden elde edilmiştir. Veriler, Panayiotou (2009)'un belirlediği model bağlamında ele alınacaktır. Bu modele göre KSS konuları, ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyuttan meydana gelmektedir. Çalışma, özellikle Arçelik'in verimli ve sürdürülebilir iş süreçleri, kaynakları kullanımı, istihdam oluşturma, çevreci ve yenilikçi ürünleri, iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları ve etik, toplumsal ilişkiler olma üzere tedarik zincirinin bütün boyutunu içeren konular üzerine odaklanmıştır.

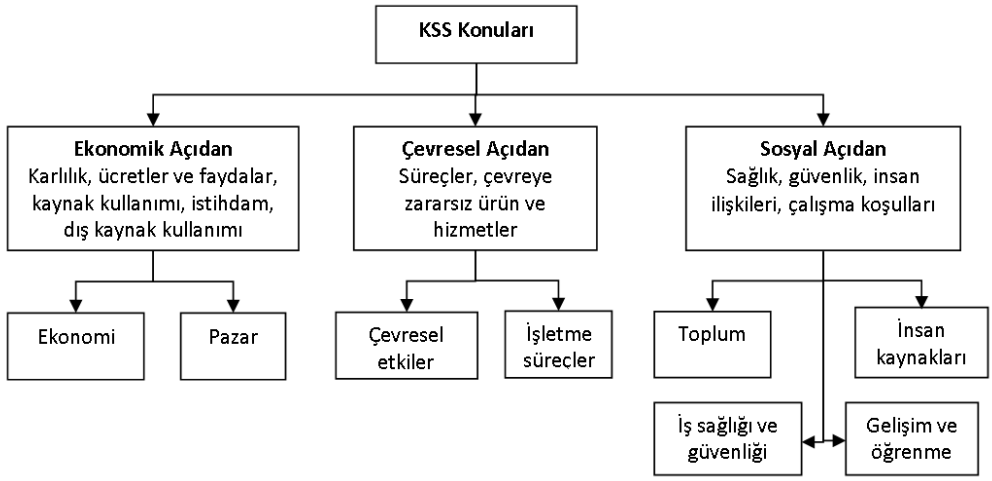
Bu amaç doğrultusunda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde, KSS tanımlanmış ve KSS'nin tedarik zinciri yönetiminde uygulamalarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, Arçelik'in 2012'de yayınladığı Sürdürülebilir Raporunda yer verdiği tedarik zinciri uygulamalarını KSS konuları ve performans boyutları ile birlikte incelenmiştir. Dördüncü bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin planlanmasında, organize edilmesinde, yürütülmesinde ve kontrol edilmesinde işletmelere çok büyük imkânlar sunmaktadır. Firmalar, tanınırlıklarını artırmak (Fombrun, 2005), risklerini yönetebilmek (Husted, 2005) ve müşteri memnuniyetini artırabilmek için KSS faaliyetlerine oldukça önem vermektedirler. Ancak, işletmeler KSS faaliyetlerinin değer oluşturmada çok büyük fırsatlar sunduğunu geç fark etmişlerdir. Bütün bunlarla birlikte KSS faaliyetleri müşteri memnuniyetinin artmasına, üretim verimliliğinin artmasına, maliyet ve risklerin azalmasına, yeni pazarlar bulunmasına, marka imajının oluşmasına çok büyük katkılar sağladığı tartışılmazdır.

Elkington (1997) tarafından geliştirilen "üçlü sorumluluk yaklaşımı" kavramı, işletmelere sadece ekonomik değerin haricinde sosyal ve çevresel değerlerde katmasıyla birlikte dikkate değer bir kavram olmaktadır. Bu kavramlar tedarik zinciri yöneticileri tarafından sürdürülebilir bir büyümenin sağlanmasında çok önemli üç etken olarak yorumlanır. Ayrıca, tedarik zincirinin uzun dönem ekonomik performanslarını yükseltebilmek, iş süreçlerinde başarıya ulaşabilmek, çevreye zararsız ürün ve hizmetler sunabilmek için ekonomik, çevresel ve sosyal hedeflerin sistematik olarak yerine getirilmesi gerekir. Şekil 1, KSS konularını ve performans boyutlarını göstermektedir. Arçelik Sürdürülebilir Raporu bu göstergeler dikkate alınarak değerlendirilecektir.

Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konuları ve Performans Boyutları



Kaynak: (Panayiotou vd., 2009)

KSS uygulamaları birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından devamlı olarak incelenmekte ve üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Literatürde KSS ile ilgili birçok tanım vardır. Carroll (1979, 1991), KSS'nin geleneksel ekonomik ve yasal uygulamalarının ötesinde kurum performansını artıran ve dikkate alınması gereken bir model olarak tanımlamıştır. Dyllick ve Hockerts (2002), sosyal sorumluluğu "firmanın sahip olduğu yeteneklerinden ödün vermeksizin, müşterilerin ve paydaşların doğrudan ve dolaylı ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı faaliyetlerdir" şeklinde tanımlamıştır. Aktan ve Vural (2007) KSS'yi, herhangi bir kurumun hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranmasını, bu yönde kararlar alması ve uygulamasını ifade eden bir kavram şeklinde yorumlamışlardır. Dahlsrud (2008), KSS'nin daha önce yapılmış 37 tanımını incelemiş ve çevresel, sosyal, ekonomik, paylaşımsal ve gönüllülük olmak üzere beş boyutunu geliştirmiştir. Tedarik zinciri perspektifi açısından ise Carter ve Jennings (2004), KSS'nin sadece işletme içi faaliyetler ile değil aynı zamanda toplum, işgücü istihdamı, insan hakları ve çevre gibi konular ile ilgilendiğini savunmuşlardır. KSS'nin farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmasının yanında, çalışmamızda asıl önemli olan KSS ile işletme stratejilerinin ilişkisi ve tedarik zinciri içerisinde kullanılması üzerine olacaktır.

Yapılan araştırmalar neticesinde, şirketlerin tedarik zinciri süreçlerinin sürdürülebilir olmasında KSS'nin önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Poist (1898), çalışanların eğitimi, çevresel yenilenme, sağlık, güvenlik, iş yeri güvenliği ve sağlığı gibi toplumsal konularda KSS'nin kullanılması gerektiğini savunmuştur. Carter vd. (2000), çevresel etkileri dikkate alarak gerçekleşen satın alma faaliyetinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmış ve çevresel satın almanın net kazanç ve satılan ürünlerin maliyeti arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Carter ve Jennings (2004) ise, KSS uygulamalarını biraz daha genişleterek insan hakları alanında kullanılmasını önermiştir. De Vlieger (2006), Hollanda'da bir yiyecek işletmesinin tedarik zincirinde KSS yönetimi için kavramsal bir model geliştirmiştir. Andersen ve Skjoett-Larsen (2009), küresel bir tedarik zincirinde KSS faaliyetlerinin analizi için kavramsal bir çerçeve sunmuşlardır. Bu çalışmada IKEA şirketinin KSS faaliyetlerinin uygulanması ve yönetimi konusunda pratik bilgiler vermişlerdir. Spence ve Bourlakis (2009), tedarik zinciri sorumluluğu (TZS) ismini verdikleri yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Çalışmanın amacı, İngiltere'de bir gıda perakendeci olan Waitrose firmasını inceleyerek KSS'den TZS anlayışına

geçiş aşamalarını incelemek üzerinedir. Cruz (2009), tedarik zinciri ağlarının KSS ile modellenmesi ve analizi için karar destek problemi geliştirmiştir. Problem, net getiriyi en büyükleyen, salınım ve risk oranlarını en küçükleyen üç amaçlı bir yapıya sahiptir. Cruz (2013)'un yapmış olduğu çalışmada, kârı artırma, emisyon salınımını azaltma ve riski azaltma amaçları altında, KSS'nin ücretler, ürün akışları ve tedarik zinciri ağ yapısı üzerinde etkinliğini analiz etmek için çok kriterli bir karar verme problemi ele alınmıştır. Çalışmanın neticesinde artan KSS seviyesi ile birlikte işlem maliyetleri, risk unsurları ve çevresel emisyon oranında azalma görülmüştür.

3. ARÇELİK'TE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMASI

Çalışmanın bu bölümünde, Arçelik firmasının yayınlamış olduğu 2012 sürdürülebilir raporuna göre tedarik zinciri yapısında uyguladığı KSS konuları incelenecektir. 1955 yılında kurulan ve dayanıklı tüketim ve tüketici elektroniği sektörlerinde üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri ile faaliyet gösteren Arçelik, Fortune Global 500 2013 listesinde 217. sırada bulunan Koç Holding şirketler topluluğuna bağlıdır. Arçelik, Türkiye, Romanya, Rusya, Çin ve Güney Afrika olmak üzere 14 üretim tesisi ve 10 markasıyla ürün ve hizmet sunmaktadır. Şirket, kendi Ar-Ge ve teknolojisi ile geliştirdiği kaliteli ve çevreci ürünleri, güçlü insan kaynakları, tedarik zinciri ve servis ağıyla faaliyet gösterdiği ülkelerde istihdam, kârlılık, büyüme ve pazar oluşturarak ekonomik faydanın yanında toplumsal ve çevresel konularda da öncü faaliyetlerde bulunmaktadır. Arçelik "Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın" olarak belirlediği vizyonu ile büyüyen bir marka olmaya devam etmektedir.

Arçelik'te sürdürülebilir performans sistem, insan, tedarik, ürün ve toplumsal gelişim olmak üzere 5 ana odak noktası altında değerlendirilerek yönetilmektedir. Sürdürülebilir yönetimi kapsamında öncelik verilen konular risk yönetimi, iş etiği, üretim sürecinde çevreci yaklaşım, yetenek yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik, yenilikçi ve çevreci ürünler, kalite kontrol, satış ve toplumsal gelişmeye katkı olarak belirlenmiştir. Çalışma için (Panayiotou, 2009)'un belirlediği KSS konuları ve performans boyutları hedef alınmıştır.

3.1. Kârlılık

Arçelik A.Ş. sürdürülebilirlik konusundaki sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Ekonomik ve yönetsel açıdan performans verilerine bakacak olursa, faaliyet gösterilen ülkelerde pazar payı artarak 2012 yılında 10,6 milyar ₺ konsolide ciroya ulaşılmıştır. 2011 yılında 8.437 milyon ₺ olan net satışlar 10.557 milyon ₺'ye, net kâr ise 69 bin milyon ₺'den 720 bin milyon ₺ seviyesine ulaşmıştır. Çevresel performans verileri incelendiğinde, toplam hammadde ve diğer malzeme tüketimi 2011 yılında 681.431 ton iken 2012 yılında 761.221 ton olmuştur. Toplam sera gazı emisyonu miktarı bir yılda 173.149 ton CO_2'den 179.253 ton CO_2'ye, toplam atık miktarı 60.383 tondan 75.582 tona gerilemiştir. Sosyal performans verilerine göre üretimde meydana gelen kaza sıklık oranı 2011 yılında % 5.73 iken 2012 yılında % 5 seviyesine gerilemiştir. Çalışanlara verilen eğitimler ise 310.344 adam/saat'tir.

3.2. Kaynak Kullanımı

Şirket daha az kaynak kullanımı ile verimliliğin artırılabileceği bilinciyle faaliyetlerini yerine getirmektedir. Bu faaliyetlerin bütününde İklim değişikliği ile mücadele edebilmek vardır. Bunun için tedarikten dağıtıma kadar olan tüm operasyonel süreçlerde kaynak verimliliğini artırmaya çalışılmakta, su tasarruf değerleri izlenmekte ve toplumsal duyarlılığı artırıcı bilgilendirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu sayede. kaynaklar daha verimli kullanılmakta, emisyon ve atık salınımı azalmakta, su tasarrufu sağlanmakta ve kârlılık artmaktadır.

2012 yılında Türkiye işletmelerinin üretim adetlerinde ortalama % 11 oranında üretim artışı gözlenmiştir. Buna karşın su tüketiminde 110 bin m^3 tasarruf sağlanmıştır. Üretim süreçlerinin temel girdilerinden biri olan su ihtiyacının % 29,5'i kuyu suyundan, % 70'i şebeke suyundan 100 m^3 ise yağmur suyundan elde dilmiştir.

Bulaşık makinesi ürününde alüminyum izolasyon malzemesi kullanılmaktadır. Bunun sebebi, petrol esaslı izolasyon malzemesine göre geri dönüşebilir olma özelliği daha fazla olması ve kaynak verimliliği ile yüksek çevre dostu olmasıdır.

Depolardan çıkan atık karton, strafor, naylon, tahta palet, tahta köşebent gibi ambalaj malzemelerin tekrar işletmelere geri gönderilmesi ile atık miktarları azaltılmakta ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.

Ürün depolarında enerji tasarrufu yapmak amacıyla projektörler yerine tasarruflu aydınlatma sistemleri kullanılmaktadır.

3.3. İstihdam

Sürdürülebilir iş süreçlerinin sağlanabilmesi için, çalışan sayısı 14.631 kişiden 14.787 kişiye çıkmıştır. Eğitimli çalışanların görev ve sorumluluk bilinciyle yeteneklerini, bilgi ve tecrübelerini daha iyi yansıtabilecekleri düşüncesiyle 2012 yılında toplam 9.167 adam/saat eğitim verilmiştir.

Arçelik A.Ş. olarak yıl içinde yapılan istihdamın ortalama % 45'i yeni mezun adaylardan elde edilmektedir. Çalışma potansiyeli olan öğrenciler ile iletişime geçilmekte ve şirket bünyesine dâhil etmek için girişimde bulunulmaktadır. Ayrıca öğrencilerin stajlarını takiben, mezuniyet sonrası onlara çalışma imkânları verilmektedir.

3.4. Çevresel Etkiler

Arçelik A.Ş Çevre Politikası kapsamında hammaddeden ürün tüketimin kadar olan tüm süreçlerde çevresel etkiler azaltılmaya çalışılmaktadır. Üretimde, enerji verimliliği projeleri sayesinde %6,8'lik bir enerji tasarrufu ve 10.760 ton CO_2 sera gazı emisyonu azatlımı sağlanılmıştır. Su geri kazanım ve tüketim tasarrufu projeleri ile yaklaşık 110 bin m^3 su tasarrufu elde edilmiştir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standartları birleştirilerek, çevre politikalarının devamı sağlanmaktadır.

Üretim sürecinde ve tedarik sürecinde ortaya çıkan atıklar, türüne ve yasal düzenlemelere uygun olarak kaynağında ayrı ayrı toplanmakta, atığın türüne göre sınıflandırılmakta, lisanslı tesislere taşınmakta ve o tesislerde geri kazanım ve bertaraf süreçlerinden geçirilmektedir. Bu sayede 2012 yılında atıkların 74 tonu geri kazanım ve 1,5 tonu bertaraf işlemi görmüştür.

3.5. Üretim ve Tedarik Süreçleri

2012 yılında, 2011 yılına göre toplam üretilen ürün adedinde % 11, ciroda ise % 28'lik oranında artış olmasına rağmen gerçekleştirilen enerji verimliliği projeleri ile yıllık 1.08 kWh elektrik tasarrufu sağlanırken, 576 ton CO_2 sera gazı salınımı engellenmiştir.

Üretim süreçlerinde tedarikçilerden temin edilen hammadde ve malzemelerin tüketimi bilgisayar destekli sistemler aracılığıyla kayıt altına alınıyor ve takip ediliyor. Bu sayede hem malzeme akışı kontrol ediliyor hem de kaynak verimliliği sağlanmış oluyor.

Arçelik A.Ş. 2000 yılından itibaren merkezi satın alma yapılanmasına geçerek ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanmıştır. 2012 yılında yapılan direkt malzeme alımlarının % 35'i hammadde alımıdır. Direkt malzeme tedariki için şirket 1700'den fazla tedarikçi ile

çalışmaktadır. Bu tedarikçilerin % 46'sı Türkiye'de, % 20'si "Düşük Maliyetli Ülke"lerde ve %34 ise diğer ülkelerdedir.

Tedarikçiler ile iletişimi artırmak, strateji ve beklentileri paylaşmak maksadıyla 2012 yılı Mayıs ayında tedarikçi Günü düzenlenmiştir. Bu organizasyon; 32 farklı ülkeden 420 farklı firmadan 500'ün üzerinde katılımcı ile gerçekleşmiştir. Bu organizasyonun en temel amacı sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımını geliştirmek ve insan, toplum ve çevreye saygılı olmak şeklindedir.

Tedarik zinciri kapsamında, plastik hammaddelerin tedarikçilerde geri dönüştürülmüş malzeme olarak kullanımının yaygınlaştırılması ve kâğıt tüketiminin azaltılması, ürün ambalajlarında kullanılan malzemelerin daha çevreci hale getirilmesi, CO_2 salınımının azaltılabilmesi için bakır yerine daha hafif alüminyum malzemenin sargı yerine kullanılması hayata geçirilen bazı çevreci uygulamalardır.

Türkiye çağında 3.600 noktada ürünlerin müşteriler ile buluştuğu yetkili satıcılar bulunmaktadır. Her yıl düzenli olarak bayiler ile görüşülmekte ve eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler, ürünlerin müşteriye sunumu, satış teknikleri, ürün hakkında bilgi gibi konular hakkında olmaktadır. Ayrıca "Beyaz Tur" adı verilen program ile yetkili satıcıların üretim tesislerini gezme imkânı verilmektedir.1 adet Beyaz Tur'a 26 adet yetkili satıcı katılmaktadır.

Dinamik Rotalama uygulaması ile maliyetlerin düşürülmesi, sevk sürelerinin kısaltılması, müşteri hizmet seviyesinin artırılması, dağıtımda kat edilen yolun azaltılması, süreç verimliliği ve işgücü optimizasyonu sağlanmıştır.

Rota ve Yük Optimizasyonu Sistemi sayesinde ideal sayıda araç kullanılmakta ve bu sayede ulaştırma kaynaklı zararlı gazların salınımı azaltılmaktadır.

2012 yılında gerçekleşen ihracatın % 83'ü denizyolu, % 15'i karayolu ve %2'si demiryolu ile sağlanmıştır. Bu sayede daha çevreci bir dağıtım ağı kurulmuştur.

Bayi Ortak Depo uygulaması ile 7 ilde aktif depo kullanımı başlamıştır. Bu sayede müşterilere direkt ürün teslimi sağlanarak nakliye işlemlerinde ara kademe ortadan kaldırılmıştır.

3.6. Sağlık

İş sağlığı ve güvenliği konusunda "sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığı" işletmenin hedefleri arasındadır. Bu anlayışlar Kalite ve Çevre Yönetim sistemleri ile İş Sağlığı ve Güvenliği Politikaları bütünleştirilmiştir.

2012 yılında toplam çalışma süresinden meydana gelen iş kazası sıklığını gösteren Kaza Sıklık Oranı 5.00 olarak; toplam çalışma sürense göre meydana gelen iş kazaları sonucunda kaybedilen iş günü kaybını gösteren Kaza Ağırlık Oranı 0,085 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranların daha da düşürülmesi için sürekli çalışma halinde olan 10 kişilik "İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi" bulunmaktadır. Ayrıca şirket genelinde iş sağlığı ve güvenliğine yönelik 38166 adam/saat eğitim verilmiştir. Bu eğitimler sadece çalışanların katılımı ile sınırlı değildir.

3.7. İnsan İlişkileri

Çalışanlar ile sürekli iletişim içinde olmak, gelişmeler hakkında bilgilendirilmeleri ve karar süreçlerinde daha aktif bir şekilde katılım sağlamak amacıyla iç iletişim uygulamaları büyük önem taşımaktadır. 2012 yılı içinde, Türkiye operasyonlarındaki çalışanlar tarafından 3.516 öneri gelmiş ve bunların % 46'sı hemen hayata geçmiştir.

Arçelik A.Ş. bünyesinde çalışan herkes etnik köken, dil, din, ırk, yaş, cinsiyet, uyruk ayrımı yapılmaksızın eşit kabul edilmektedir. İstihdam politikası, doğru işe doğru insan, eşit işe eşit ücret, başarıya bağlı liyakat ve herkese eşit fırsat prensiplerine dayanmaktadır.

İşletme Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri Derneği (CECED) tarafından oluşturulan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etik Sözleşmesi"ni ilk imzalayan şirketler arasında yer

almaktadır. Bu sözleşme ile örgütlenme ve toplu sözleşme özgürlüğü, ayrımcılığın önlenmesi, çalışma saatleri, iş yerinden sağlık ve güvenlik ve sosyal sorumluluk ilkeleri gibi uygulamalardan denetlenmeyi kabul etmiş bulunmaktadır.

3.8. Çalışma Koşulları

Çalışma alanlarındaki fiziksel güvenlik sağlamak amacıyla denetimler gerçekleşmektedir. Denetimler neticesinde tespit edilen iyileştirmeye açık alanlara yönelik düzeltici faaliyetler planlanarak yürütülmektedir.

3.9. Toplum

İşletmenin dernek, vakıf, araştırma kurumu, enstitü, birlik ve sektörel kuruluşlar gibi toplum kuruluşlarına üyeliği bulunmaktadır. Sanayinin gelişimi, çevre ve toplum alanlarında oluşan sorunların çözümü için paydaşlar ile sürekli toplantı halindedir. Proje ekipleri oluşturularak STK'lar ile aracılığıyla bilgi paylaşımında bulunulmaktadır.

Arçelik A.Ş. toplumsal gelişimin önemine inanan ve operasyonları ile paydaşları için değer yaratan bir yapıya sahiptir. Çalışanlar, yetkili servis ve satıcılar başta olmak üzere değer zincirinin tüm üyeleri için sürdürülebilir projeler geliştirerek toplumsal sorumluluk anlayışını kalıcı hale getirmektedir. Ekonomik büyümenin yanında spor, kültür ve sanat alanında gelişimi destekleyen uygulamalar coğrafya üzerindeki tüm insanlara destek olmaya çalışmaktadır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda birçok uluslararası kuruluş imalat süreçlerinde yeni gelişmelere imza atmaktadırlar. Bu yeniliklerden en önemlisi dış kaynak kullanımıdır. Bu gelişme ile birlikte işletmelerin kaliteli hammadde kullanımı, en uygun fiyatlandırma ve güvenilir kaynak bulma gibi tedarik zinciri faaliyetleri operasyonel planlamadan stratejik planlamaya doğru kaymaktadır. Bu sayede tedarik zinciri üyeleri ile uzun dönemde ilişki kurulabilmektedir. Çalışmada, Arçelik'in özellikle üretim başta olmak üzere diğer süreçlerde dış kaynak kullanımı faaliyetini kullanmadığı tespit edilmiştir. Yalnızca, İnovatif ürünler üretebilmek ve kimya laboratuarlarından faydalanabilmek amacıyla Ar-Ge birimi ile ulusal ve uluslararası işletmeler ve kâr amacı gütmeyen kurumlar arasında işbirlikleri yapılmıştır. Bu anlaşmalar daha çok üniversiteler ve TÜBİTAK ile olup çeşitli projeler geliştirme üzerinedir. Ayrıca suyun çoğu belediyenin kaynaklarından sağlanmaktadır. Ücretlendirme konusunda ise detaylı bilgilendirme bulunmamaktadır. Sadece, işe alım sürecinde çalışanlar herhangi bir özellikleri nedeniyle farklı bir uygulamaya tabi tutulmamakta, ücretlendirme tamamen performans sonuçlarına ve sorumluluk anlayışlarına göre yapılmaktadır.

Arçelik işletmesinin uygulamış olduğu KSS faaliyetleri ile sonuçta bazı olumlu neticeler elde edilmiştir. Çevre ve enerji yönetimi kapsamında, ISO 50001 Enerji yönetim sistemi belgesi ve sınıfının en yüksek enerji verimliliği ve en düşük enerji tüketimi (A+++ -%10) ile No-Frost Kombi Buzdolabı üretimi gibi işletmenin performansını pozitif yönde artıracak teşviklere imza atılmaktadır. Tedarik zincirinde sürdürülebilirliği sağlama kapsamında, direkt malzeme satın alımlarının büyük bir bölümü Türkiye içerisinden sağlanmaktadır. Sosyal faaliyetler kapsamında ise "Arçelik A.Ş ile Eğitimde Gönül Birliği" programı ve "Meslek Lisesi, Memleket Meselesi" projeleri ile toplumsal sorunlara çözüm üretmeye çalışılmaktadır. Arçelik tedarik zinciri yönetimine katkı saplayacak bu faydalı ve uygulanabilir faaliyetler vasıtasıyla paydaşları ile sosyal ve çevresel anlamda daha fazla işbirliği içersine girmektedir. Bunlar, tedarik zinciri üyelerini desteklemek ve yardımda bulunmak maksadıyla önemli araçlardır.

Tedarik zincirinde KSS uygulamaları işletmenin bütün birimlerini kapsamalıdır. Her türlü faaliyet sadece yöneticilerin bulunduğu idare merkezinin sorumluluğu dâhilinde olmamalıdır. Bu görev ve sorumluluklar, işletmenin bütün bölümlerine, yan sanayilerine ve hatta deniz aşırı tedarikçilerine kadar yayılmalıdır. Tedarik zincirinde başarıyla uygulanan KSS kuralları müşteri

memnuniyetinin artmasına, üretim verimliliğinin artmasına, maliyet ve risklerin azalmasına, yeni pazarlar bulunmasına, marka imajının oluşmasına çok büyük katkılar sağlar.

KAYNAKÇA

Andersen, M. ve Skjoett-Larsen, T. (2009), "Corporate Social Responsibility İn Global Supply Chains", Supply Chain Management: An International Journal, 14(2), pp 75–86.

Carter C. R. ve Jennings M. M. (2004), "The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis", Journal of Business Logistics 25(1), pp 145–186.

Christopher, M. (2005), Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service, 3rd ed., Financial Times Pitman Publishing, London.

Coşkun C. A. ve İstiklal Y. V. (2007), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çimento İşveren Dergisi, İstanbul.

Cruz, J.M. (2009), "The İmpact Of Corporate Social Responsibility İn Supply Chain Management: Multicriteria Decision-Making Approach", Decision Support Systems, 48, pp 224–236.

Dahlsrud, A., (2008), "How Corporate Social Responsibility İs Defined: An Analysis Of 37 Definitions", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15,pp 1–13.

De-Vlieger, J.J. (2006), "From Corporate Social Responsibility To Chain Social Responsibility: Consequences For Chain Organization", C.J.M. Ondersteijn, J.H.M. Winjnads, R.B.M. Huirne, ve O. Van-Kooten (der.), Quantifying the Agri-food Supply Chain, Springer Publishing, New York, NY, pp. 191-205.

Dyllick T. ve Hockerts K., (2002), "Beyond The Business Case For Corporate Sustainability", Business Strategy and the Environment, 11, pp 130–141.

Elkington, J. (1997), Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford.

Fombrun, C.J. (2005), "The Leadership Challenge : Building Resilient Corporate Reputations". J.P. Doh ve S.A. Stumpf (der.), Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business. Edward Elgar, Cheltenham, pp 54–68.

http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/surdurulebilirlik/2012_Surdurulebilirlik_Raporu.pdf

Husted B.W., (2005), "Risk Management, Real Options, And Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics 60, pp 175–183.

Özkır, V. ve Başlıgil, H. (2013), "Multi Objective Optimization Of Closed Loop Supply Chains İn Uncertain Environment", Journal of Cleaner Production, 41, pp 114-125.

Panayiotou N., Aravossis K. ve Saridakis K. (2009), "An Evaluation Approach Of CSR Practices İn The Greek Manufacturing Sector". S. O. Idowu ve W. L. Filho (der.) Professionals' Perspectives Of CSR. Springer, Berlin, pp 149-165.

Poist, R. F. (1989), "Evolution of Conceptual Approaches to the Design of Logistics Systems: A Sequel", Transportation Journal 28 (3), pp 35–39

Spence L. ve Bourlakis M. (2009), "The Evolution From Corporate Social Responsibility To Supply Chain Responsibility: The Case Of Waitrose", Supply Chain Management: An International Journal, 14, pp 291-302.

TÜRKİYE'DE İSLAMİ ÇALIŞMA AHLAKININ ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK ÖNERİ: DİNİ KİMLİK BELİRGİNLİĞİ YAKLAŞIMI

R. Arzu KALEMCİ, Çankaya Üniversitesi, arzukalemci@cankaya.edu.tr

ÖZET

Protestan Çalışma Ahlakı (PÇA) değerlerinin sadece Batılı toplumlarda değil, Batılı olmayan toplumlarda da yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim Türkiye'de de yüksek (PÇA) değerlerine rastlanılmıştır. Diğer taraftan aynı zamanda İslami Çalışma Ahlakı'nın (İÇA) tamamen farklı olduğunu belirtilmektedir. Diğer Müslüman toplumlarla karşılaştırıldığında, Türkiye'de İslam'ın çalışma eylemine olan etkilerini ölçmek araştırmacılar için daha fazla çaba gerektirecektir. Türkiye'de din ve çalışma ahlakı ilişkisini inceleyen araştırmacılar bu zorluğu araştırma örneklemlerini belirgin İslami gruplardan seçerek ya da bireylerin dini aktivitelerini temel almak suretiyle aşmaya çalışmıştır. Bu çalışma ise alternatif bir yöntem olarak kavramsal bir bakış açısı ile İslam'ın çalışma eylemi üzerindeki etkisini Türkiye bağlamında ölçmek için Weaver ve Agle'ın (2002) modelindeki 'dini kimlik belirginliği' (*religious identity salience*) yaklaşımını gündeme getirmektedir.

Anahtar kelimeler: Protestan Çalışma Ahlakı, İslami Çalışma Ahlakı, Dini kimlik belirginliği

1. GİRİŞ

İnsanların 'çalışma' eylemine yükledikleri anlamlar olarak tanımlanabilecek çalışma ahlakı kavramı çoğunlukla Weber tarafından geliştirilen Protestan Çalışma Ahlakı (PÇA) kavramı ile özdeşleştirilmiştir (Özen vd., 2008). Weber (1985) Protestanların sıkı çalışmayı, öz disiplini, dünyevi zevklerden kaçınarak tutumlu olmayı hayat tarzı olarak benimsediğini ve Protestanların bu tip özelliklerinin kapitalizmin, başta Batı olmak üzere, gelişimini tetiklediğini öne sürmüştür (Arslan, 2000: 231). Nitekim Weber'in (1985) geliştirdiği PÇA kavramına dayalı çalışmalar önceleri Batı'da yapılmış ve Batı kültürlerinin yüksek PÇA değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Öte taraftan, ilerleyen yıllarda kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmaların katkılarıyla Protestan Çalışma Ahlakı değerlerinin sadece Batı kültürlerinde değil, diğer kültürlerde de görülebileceği ortaya çıkmıştır (Baguma ve Furnham 1993; Furnham 1991; Furnham ve Muhideen 1984; Furnham ve Rajamanickam 1992; Furnham vd., 1993; Arslan, 2000; Arslan, 2001). Böylece ilgili yazındaki bir takım araştırmacılar (örn. Furnham, 1990, Niles, 1999) PÇA kavramının evrenselleştiğini, dinin etkisinden bağımsız olarak düşünülmesi gerektiğini ve artık PÇA'nın başlı başına genel bir çalışma ahlakını yansıttığını iddia etmişlerdir. Diğer taraftan diğer bir grup araştırmacı ise İslam'ın diğer dinlerden olan farklılıklarına vurgu yaparak, İslami Çalışma Ahlakı (İÇA) kavramının bir araştırma konusu olarak göz ardı edildiğini iddia etmişlerdir (Ali, 1992; Ali ve Al-Owaihan 2008; Yousef, 2000). Bu iddiaya göre İÇA'nın temeli PÇA'dan tamamen farklıdır. Nitekim İÇA'ya yönelik yapılan çalışmalarda Müslümanların yüksek düzeyde İÇA değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Ali, 1988; Ali, 1992; Ali ve Al-Kazemi 2007; Khalil ve Abu-Saad 2009; Yousef, 2000; Yousef, 2001). Bahsedilen bu çalışmaların büyük bir çoğunluğu egemen dinin İslam olduğu Müslüman toplumlarda yapılmıştır. Dünyada neredeyse tüm Müslüman ülkelerde toplumsal normların dini kurallarla belirlendiği ve iş hayatı ile ilgili konuların dini gerekliliklerle sınırlandığı bir sistem vardır (Uddin, 2003: 27). Nitekim bu tip bağlamlarda İslam bir yaşam tarzı olarak benimsenmektedir. Bu nedenle bu toplumlarda İÇA değerinin yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Türkiye ise nüfusunun yüzde 95'i Müslüman ve aynı zamanda laik bir ülke olması yönüyle dünyada tektir (Uygur, 2009). PÇA kavramı Türklerin çalışma eylemine yükledikleri anlamları anlamak üzere Türkiye'de ki araştırmacılar tarafından yararlı bir kavram olarak görülmüş ve yapılan çalışmalarda Türkiye'de de yüksek oranda PÇA değeri olduğu saptanmıştır (Arslan 2000; Arslan 2001; Aygün vd., 2008). Araştırmacılar yüksek PÇA değerlerini genel olarak Türkiye

tarihindeki Cumhuriyetçi reformlara dayandırmıştır. Uygur ise (2009) hem İslami ve hem de Protestan Çalışma Ahlakının sıkı çalışma, dürüstlük ve adalet gibi evrenselleşmiş değerleri içerdiğini ve sadece İslam'ın ve Protestanlığın değil herhangi başka bir dininde bu tip değerlere önem verdiğinin altını çizmiştir. Diğer taraftan, evrenselleşmiş değerlerden farklı olarak, İslam'da kendini diğer dinlerden ayıran çalışma eylemini etkileyebilecek birçok kavram vardır (Al-Owaihan, 2008; Nasr, 2009). Diğer Müslüman toplumlarla karşılaştırıldığında, Türkiye'de İslam'ın çalışma eylemine olan etkilerini ölçmek araştırmacılar için daha fazla çaba gerektirecektir. Diğer bir deyişle Türk araştırmacılar için Türkiye bağlamında İslam'ın etkisini ölçmek yöntemsel açıdan sıkıntı yaratabilir. Çünkü laik sistemin egemen olduğu bir bağlamda din konusunun hassasiyet derecesi diğer Müslüman toplumlara göre daha fazladır. Nitekim Türkiye'de din ve çalışma ahlakı ilişkisini inceleyen araştırmacılar bu sorunu araştırma örneklemlerini belirgin İslami gruplardan seçerek ya da bireylerin dini aktivitelerini temel almak üzere çözmeye çalışmıştır (örn. Bozkurt 2000; Özdemir 2006; Uygur 2009). Bu çalışmada ise alternatif bir yöntemi sunmak üzere kavramsal bir bakış açısı ile İslam'ın çalışma eylemi üzerindeki etkisini Türkiye bağlamında ölçmek için farklı bir yaklaşımı gündeme getirmektedir. Nitekim bu amaca yönelik olarak çalışmada Weaver ve Agle'ın (2002) modelindeki 'dini kimlik belirginliği' (*religious identity salience*) yaklaşımı ele alınmaktadır.

2. İÇA ve PÇA

Hem İÇA ve hem de PÇA ortak olarak sıkı çalışmaya, sadakate, kendini işe adamaya, işbirliğine, ahlaki yollardan refah edinme gibi değerlere önem vermektedir. (Yousef, 2000: 285). Örneğin Uygur (2009, 217-218) çalışmasında İÇA ve PÇA'nın çalışma ile ilgili tutum ve inançlara ilişkin ifadelerini özetlemiş ve sadece belirtilen bu iki dinin değil başka herhangi bir inanç sisteminin bu tutum ve inançlara ilişkin benzer ifadelere sahip olabileceği sonucuna varmıştır. Uygur'un altını çizdiği ortak ifadeler arasında dürüst olmak, sıkı çalışmak, zamanı iyi değerlendirmek gibi ifadeler mevcuttur. Uygur'u destekler nitelikte neredeyse her inanç sistemi çalışmaya ilişkin bu ifadelere oldukça önem verdiği söylenebilir. İlgili yazındaki görgül çalışmalar ele alındığında yaygın olarak PÇA'yı ölçmek için Mirel ve Garret'ın (1971) geliştirdiği, öte taraftan İÇA'yı ölçmek içinde Ali vd., (1995)'nin geliştirdiği ölçeğe başvurduğu görülmektedir. Bu ölçeklere değerlendirildiğinde ise gerçekten de benzer ifadelere yer verildiği söylenebilir. Yapılan bir takım araştırmalar (örn. Furnham ve Reilly, 1991; Furnham vd., 1993; Kim, 1977; Ma, 1986) PÇA ve din arasında belirgin bir ilişkiye rastlamamıştır. Bu çalışmalar arasında en kapsamlı olanı Furnham vd., (1993) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma 13 farklı ülkede sekiz değişik PÇA ölçeği kullanmış ve bu ülkeleri PÇA değerlerini ölçmek için kullandıkları her bir ölçek bazında sıralamıştır. Örneğin yaygın olarak kullanılan Mirel ve Garret'ın (1971) geliştirdiği ölçek bazında, Weber'in (1985) PÇA açısından ideal örnekler olarak işaret ettiği Amerika ve İngiltere sırasıyla yedi ve dokuzuncu olarak yer alırken, Hinduizm dininin egemen olduğu Hindistan birinci sırada yer almıştır.

Diğer taraftan her ne kadar her iki çalışma ahlakının vurguları çoğunlukla benzer olsa da Ali ve Al-Owain (2008: 14) İÇA'nın temelinin PÇA'da farklı olduğunun altını çizmiştir. İÇA'da PÇA'nın temelinde olmayan bazı temel öğeler vardır ve bu öğeler İÇA'nın çalışma eylemine yüklediği anlamı bir hayli etkilemektedir. Öncelikle İslam'ın benimsediği sosyo ekonomik sistem içinde, faiz, vergilendirme, refah dağılımı, adil ticaret ve tüketim gibi belirgin ekonomik değişkenler çok daha kapsamlı olup, İslam bu kapsam dâhilinde bir yaşam programı sunmaktadır (Rice, 1999: 349). Diğer taraftan İslam dininde bireyin çalışmaya ilişkin eylemlerini etkileyebilecek çok belirgin kavramlar vardır (Nasr, 2009). "*Haram*" ve "*helal*" '*riba*' kavramları bunlardan bazılarıdır. İslam felsefesindeki 'ahiret' kavramı bu noktada önemli bir yere sahiptir. Örneğin İslami inanca göre bir çalışan yöneticisini yaptığı işin kalitesinde ya

da niceliğinde kandırırsa ve bu şekilde kazanç sağlarsa bu kazanç 'helal' kazanç değildir ve bu sadece parayı kazananı değil o parayla geçimini sağladığı ailesi içinde ahirette hesap vereceği bir eylem haline gelecektir (Nasr, 2009). İslam'ın içerdiği birçok belirgin kavrama dayanarak bir grup araştırmacı İslam'ın diğer dinlerden olan farklılıklarına vurgu yaparak, İÇA'nın temelinin PÇA'dan tamamen farklı olduğunu belirtmişlerdir (Ali, 1992; Ali ve Al-Owaihan 2008; Yousef, 2000). Fakat ilginç bir biçimde Ali vd., (1995) Protestan ve Katolik kişilerde benzer PÇA ve İÇA değerlerinin olduğunu bulmuştur. Buna ek olarak daha öncede bahsedildiği gibi yapılan çalışmalarda Batılı olmayan birçok kültürde de yüksek PÇA değerlerine rastlanmıştır. İÇA'nın farklılığına vurgu yapan araştırmacıların (örn. Ali, 1992; Ali ve Al-Owaihan 2008; Yousef, 2000) iddiaları göz önüne alındığında, birçok dinin benzer değerlere sahip olduğu ve görgül çalışmalarda kullanılan anketlerde bu benzer ifadelerin belirgin bir PÇA ve İÇA ayırımı yapmayı zorlaştırdığı sonucuna varılabilir. Diğer bir deyişle görgül çalışmalar ele alındığında dinin çalışma ahlakını nasıl etkilediğine yönelik karışık sonuçların olduğu söylenebilir (Weaver ve Agle, 2002). Weaver ve Agle (2002), örgüt üyelerinin dini inançlarını doğru bir şekilde ölçmek için "dini kimlik belirginliği" gibi bir değişkene ihtiyaç olduğunun altını çizmiştir. Araştırmacıların geliştirdiği kuramsal çerçeveye göre bu değişken karışık bulguların giderilmesinde yardımcı olabilecektir.

3. LAİK BAĞLAMDA İÇA'NIN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK DİNİ KİMLİK BELİRGİNLİĞİ YAKLAŞIMI

Dünya üzerinde bulunan Müslüman ülkeler değerlendirildiğinde, bu ülkelerdeki toplumsal normların dini kurallarla belirlendiği ve iş hayatı ile ilgili konuların dini gerekliliklerle sınırlandığı bir sistem varlığından söz etmek mümkündür (Uddin, 2003: 27). Bu ve benzeri bağlamlar İslam'ı bir yaşam tarzı olarak benimsenmektedir. Bu tip bağlamlarda bireyler İslam'ı temel kimlik olarak görebilirler. Bu nedenle İslam'ın çalışma eylemlerini nasıl etkilediğini görmek daha mümkün olabilir. Diğer taraftan Türkiye ele alındığında ise; Türkiye nüfusunun yüzde 95'i Müslüman ve aynı zamanda laik bir ülke olması yönüyle dünyada tektir (Uygur, 2009). Böylesi bir bağlamda ise dinin bireyin çalışma eylemine olan etkisini görmek için daha fazla değişkene ihtiyaç duyulabilir. Weaver ve Agle, (2002: 85) kimlik belirginliği farklılığının aynı dini inanca sahip iki bireyin, dinin bu bireylerin davranışlarını nasıl farklı etkilediğini göstermesi açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır. Onlara göre bireyin inancının ve dini aktivitelerinin, benlik kimliğinin (*self-identity*) ne kadar merkezinde ya da çevresinde olduğunu anlamak gerekir. Nitekim kimlikler 'ben kimim?' sorusunun cevabını yansıtmaktadır (Streyker ve Serpe 1982: 206). Weaver ve Agle (2002: 85)'a göre bireyler birden fazla sosyal konumu bir arada işgal ettiği (eş, ebeveyn ve çalışan gibi) için bu farklı konumlara denk gelen benlik kimlikleri ve rol beklentileri birbiriyle çakışabilir. Kimlik belirginliğinin belirlenmesi ise bu konuda yardımcı olabilir. Kimlik belirginliği kavramı benliği oluşturan kimliklerin bir hiyerarşi içinde belirdiğini ifade etmektedir (Streyker & Serpe 1982: 206). Diğer bir deyişle, kimlikler belirginliğe bağlı olarak bir hiyerarşi içinde sıralanabilirler. Böylece bir kimlik ne kadar belirgin ise, sosyal durumdaki birey davranışı da bir o kadar bu belirgin kimliğe bağlı role beklentisi ile şekillenecektir. Benzer şekilde dini kimlik belirginliği ise temel olarak bir kişinin kendini öncelikle dindar sonrasında ise örneğin sırasıyla eş, ebeveyn, arkadaş ya da çalışan olarak görüp görmediği sorusunu cevaplamaktadır (Wimberly, 1989). Birçok araştırma (örn. Wimberly 1989, Weaver & Agle 2002) bu durumu "dini kimlik belirginliği" olarak adlandırmıştır. Belirtilen kavramı ölçmeye yönelik olarak önceleri Putney ve Middleton (1961), sonrasında Streyker ve Serpe (1982) ve Hoelter (1985) çalışmalar yapmış ve ölçek geliştirmişlerdir. Weaver ve Agle (2002)' a göre dini kimlik ne kadar belirgin ise, birey sahip olduğu dinin role beklentilerine göre hareket edecektir. Birey bu rol beklentilerini

gerçekleştirmediği takdirde, duygusal bir huzursuzluk yaşayacaktır. Bu tartışmanın devamında Weaver ve Agle (2002) farklı bağlamların farklı dini kimlik belirginliği oluşturacağını belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle dini kimlik belirginliği ve buna ilişkin rol beklentileri bağlamsal faktörlerden oldukça etkilenmektedir. Weaver ve Agle (2002: 82) bunu şu şekilde dile getirmişlerdir; "…sosyal bağlam din ile büyük ölçüde uyum gösterdiğinde, dinin belirginliği azalır". Benzer şekilde Title ve Welch (1983: 660)'e göre dini faaliyetlerin kapsamının yaygın ve yoğun olduğu alanlarda, birey bu alana uyması gerektiği yönünde sayısız mesaj alır. Diğer bir deyişle din toplumsal yaşamın bir parçası olduğundan zaten bireyin benlik kimliğinin merkezinde yer alır ve herhangi bir hiyerarşi içinde belirgin hale gelmesi beklenmez. Dünyadaki Müslüman ülkeler göz önün alındığında, neredeyse tüm Müslüman ülkelerde toplumsal normların dini kurallarla belirlendiği ve iş hayatı ile ilgili konuların dini gerekliliklerle sınırlandığı bir sistemin olduğunu söylemek mümkündür (Uddin, 2003: 27). Nitekim bu tip bağlamlarda İslam bir yaşam tarzı olarak benimsenmektedir. Hâlbuki Türkiye bu anlamda bir farklılık göstermektedir. Türkiye Müslüman ve aynı zamanda laik bir ülke olması yönüyle dünyada enderdir. Uygur'a (2009) göre herhangi bir dini yaşam tarzının benimsendiği yerde, neden bir takım kurallar olduğu ve bu kurallara uyma durumunda olunması daha anlaşılırdır. Hâlbuki laik bir bağlamda bu daha karmaşık hale gelebilir. Bu nedenle Türkiye'de dinin etkisini ölçmek daha fazla çaba gerektirecektir. Nitekim Türkiye'de İslam'ın çalışma eylemine ilişkin etkilerini ölçmeye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, araştırmacıların genellikle belirgin İslami grupları ya da hareketleri temel alarak örneklem aldığı görülmektedir (Arslan, 2000; Bozkurt, 2000; Özdemir, 2006; Uygur 2009). Belirtilen yöntemlere alternatif olarak Türkiye gibi laik bir bağlamda kimlik belirginliği kavramı ve buna yönelik geliştirilen ölçekleri kullanarak dinin çalışma eylemine etkisini görmek mümkün olabilir. İslam'ın egemen olduğu fakat toplumsal kuralların dini kurallarla yürütülmediği laik bir bağlamda bir kişinin kendini ilk olarak dini kimliği ile tanımlaması dinin çalışma eylemine olan etkisini görmek açısından fayda sağlayabilir.

4. SONUÇ

Hem İslami ve hem de Protestan Çalışma Ahlakı sıkı çalışma, dürüstlük ve adalet gibi evrenselleşmiş değerleri içermekte ve sadece İslam'ın ve Protestanlığın değil herhangi başka bir din de bu tip değerlere önem vermektedir (Uygur, 2009). Öte yandan İslam'da evrenselleşmiş değerlerden farklı olarak kendini diğer dinlerden ayıran ve çalışma eylemini etkileyebilecek birçok belirgin kavram vardır (Al-Owaihan, 2008; Nasr, 2009). Toplumsal normların büyük ölçüde dini kurallarla yürütüldüğü toplumlarla karşılaştırıldığında Türk araştırmacılar için Türkiye bağlamında İslam'ın çalışma eylemi üzerindeki etkisini ölçmek yöntemsel açıdan daha zorlayıcı olabilir. Bu çalışma İslam'ın çalışma eylemi üzerindeki etkisini Türkiye bağlamında ölçmek için farklı bir yaklaşımı değerlendirmeyi önermektedir. Weaver ve Agle'ın (2002) modelindeki 'dini kimlik belirginliği' (*religious identity salience*) yaklaşımı Türkiye bağlamında İslam'ın etkisini ölçmek için fayda sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Ali, A. (1988), " Scaling an Islamic Work Ethic", The Journal of Social Psychology, 128 (5), pp 575-583.

Ali, A. (1992)," The Islamic Work Ethic in Arabia", Journal of Psychology, 126, pp 507-520.

Ali, A. ve Al-Kazemi, A. (2007)," Islamic work ethic in Kuwait", Cross Cultural Management: An International Journal, 14 (2), pp 93-104.

Ali, A. ve Al-Owaihan, A. (2008), "Islamic work ethic: a critical review", Cross Cultural Management: An International Journal, 15 (1, pp 5-19.

Ali, A., Falcone, T. ve Azim. A. (1995), "Work ethic in the USA and Canada", Journal of Management Development, 14 (6), pp 26-34.

Arslan, M. (2000), "A Cross Cultural Comparison of British and Turkish Managers in Terms of PWE Characteristics", Business Ethics: A European Review, 9 (1), pp 13-19.

Arslan, M. (2001)," The Work Ethic Values of Protestant British, Catholic Irish, and Muslim Turkish Managers", Journal of Business Ethics, 31, pp 321-339.

Aygün, Z. K., Arslan, M., ve Güney. S. (2008), " Work Values of Turkish and American University Students", Journal of Business Ethics, 80, pp 205-223.

Baguma, P. ve Furnham, A. (1993), " The Protestant Work Ethic in Great Britain and Uganda", Journal of Cross-Cultural Psychology, 24 (4),pp 495-507.

Bozkurt, V. (2000), Yeni Çalışma Etiği: Prutanizmden Hedonizme, (New Work Ethics: From Puritanism to Hedonism, ALESTA, Bursa.

Furnham, A. (1990), "A Content, Correlational, and Factor Analytic Study of Seven Questionnaire Measures of the Protestant Work Ethic", Human Relations, 43 (4), pp 383-399.

Furnham, A. 1991. The Protestant Work Ethic in Barbados. Journal of Social Psychology, 131: 29–43.

Furnham, A. ve Muhiuedeen, C. (1984), "The Protestant work ethic in Britain and Malaysia", The Journal of Social Psychology, 122, pp 157-161.

Furnham, A. ve Rajamanickam, B. (1992, "The Protestant work ethic and just world beliefs in Great Britain and India", International Journal of Psychology, 27 (6), pp 401-16.

Furnham, A. and Reilly, M. (199), "A cross-cultural comparison of British and Japanese Protestant work ethic and just world beliefs", Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient, 34(1), pp 1-14.

Furnham, A., Bond, M., Heaven, P. ve Hilton. D. (1993), " A comparison of Protestant work ethic beliefs in thirteen nations", Journal of Social Psychology, 133 (2), pp 185-197.

Hoelter, J. W. (1985), "The structure of Self-Conception: Conceptualization and Measurement", Journal of Personality and Social Psychology, 49 (5), pp 1392-1407.

Khalil, M. ve Abu-Saad, I. (2009), " Islamic Work Ethic Among Arab College Students in Israel", Cross Cultural Management: An International Journal, 16 (4), pp 333-346.

Kim, H. (1977), "The relationship of Protestant ethic beliefs and values of achievement", Journal for the Scientific Study of Religion, 16, pp 255-262.

Ma, L. C. (1986), "The Protestant ethic among Taiwanese college students", Journal of Psychology, 120(3), pp 219-224.

Mirels, H. L., and Garrett, J. B. (1971), "The Protestant Ethic as a Personality Variable", Journal of Consulting and Clinical Psychology, 36, pp 40-44.

Nasr, S. H. (1984), "Islamic work ethics", Hamdard Islamicus, 7 (4), pp 25–35.

Nasr, S. H. (2009), " İslami Çalışma Ahlakı (Islamic work ethics)", Turkish Journal of Business Ethics, 2(3), pp 143-151.

Niles, F. S. (1999), " The work ethic in Australia and SriLanka", Journal of Social Psychology, 134 (1), pp 55-59.

Özdemir, S. (2006), MUSIAD: Anadolu Sermayesinin Donusumu ve Turk Modernlesmesinin Derinlesmesi (Musiad: The Transformation of Anatolian Capital and the Deepening of Turkish Modernity), Vadi, Ankara.

Özen, Ş., Çakar, M., ve Kalemci, R. A. (2008), "Developing and Testing a Work Ethics Typology for Turkish Context," European Business Ethics Conference Book, pp 32.

Putney, S. ve Middleton, R. (1961), "Dimensions and Correlates of Religious Ideologies", Social Forces, 39 (4), pp 285-290.

Rice, G. (1999), "Islamic Ethics and the Implications for Business", Journal of Business Ethics, 18, pp 345-358.

Stryker, S. ve Serpe, R. T. (1982), "Commitment, identity salience and role behavior: Theory and research example", W. Ickes ve E. S. Knowles (der.), Personality, Roles, and Social Behavior içinde, New York: Springer-Verlag, pp 199-218.

Title, C. R. ve Welch, M. R. (1983), "Religiosity and Deviance: Toward a Contingency Theory of Constraining Effects", Social Forces, 61(3), pp 653-882.

Uddin, S. J. (2003), " Understanding the framework of business in Islam in an era of globalization", Business Ethics: A European Review, 12 (1), pp 23-32.

Uygur, S. (2009), " The Islamic Work Ethic and the Emergence of Turkish SME Owner-Managers", Journal of Business Ethics, 88, pp 211-225.

Yousef, D. A. (2000), "The Islamic Work Ethic as a Mediator of the Relationship Between Locus of Control Role Conflict and Role Ambiguity: A Study in an Islamic Country Setting", Journal of Managerial Psychology, 15 (4), pp 283-302.

Yousef, D. A. (2001), "Islamic Work Ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context", Personnel Review, 30(2), pp 152 -169.

Weaver, G. R. ve Agle, B. R. (2002), " Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective", Academy of Management Review, 27 (1), pp 77-97.

Weber, M. 1985. Protestan Ahlaki ve Kapitalizmin Ruhu (The Protestant ethic and the spirit of capitalism), Hill Press, İstanbul.

Wimberly, D. W. (1989), "Religion and Role Identity: A Structural symbolic Interactionist Conceptualization of Religiosity", *The Sociological Quarterly*, 30 (2), pp 125-142.

YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUK DEĞERLER SİSTEMİNİN ANALİZİ

Duygu TÜRKER, Yaşar Üniversitesi, duygu.turker@yasar.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, yöneticilerin sahip oldukları değerler sisteminin, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelme açısından taşıdığı önem sorgulanmaktadır. Çalışmada, Schwartz Değerler Araştırması (SDA) ölçeği (Schwatz, 1992; 1994), sosyal sorumluluk olgusu özelinde adapte edilerek bir ölçek hazırlanmış ve 105 kişilik bir örneklem grubu üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları, yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) değerler sisteminin en önemli boyutlarının, öz-aşkınlık ve değişime açıklık değerleri olduğunu göstermektedir. Bulgular, Schwartz'ın (1994) ekonomik eşitlikçilik ideolojisi kapsamından öne sürdüğü değerler ilişkine uygun şekilde, öz-aşkınlık ve kendini geliştirme değerleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymakla birlikte, liberalizm ideolojisi kapsamında değişime açıklık ve muhafazakârlık değerleri arasında bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değerler, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Schwartz Değerler Araştırması, Yöneticiler

1. GİRİŞ

Özellikle 1970'lerden sonra artan ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlar, bu sorunların çoğu zaman merkezinde yer alan ve büyük oranda nedeni olan şirketlere, ekonomik anlam ve işlevlerinin ötesinde bir sorumluluk yüklemeye başlamıştır. Bu yeni süreçte şirketler, sadece hissedarlarına yönelik ekonomik sorumluluklarını değil, yasal, etik ve ihtiyari/hayırseverlik türü sorumluluklarını da içeren bütüncül bir kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışı (Carroll, 1979; 1991) geliştirmeye başlamışlardır. Bir örgütle çevresinde yer alan toplum arasındaki bu kapsamlı ilişkiler bağlamında ortaya çıkan sosyal sorumluluk olgusu, örgütün tüm paydaşları ile dengeli ilişkiler kurabilmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın temel prensiplerine ulaşılması sürecinde şirketlere önerilen bir mekanizma haline gelmiştir (EC, 2011). Günümüzde çok sayıda şirketin, bu gönüllülük esaslı mekanizmayı benimsediği ve çeşitli sosyal sorumluluk projeleri geliştirdiği görülmektedir.

Literatürün önemli bir kısmı, şirketlerin geliştirdikleri bu sosyal sorumluluk yaklaşımlarının sonuçlarına odaklanmakta ve bu faaliyetlerin, örgütün rekabetçilik düzeyi (Burke ve Logsdon 1996; Porter ve Kramer, 2002), performansı (Beurden ve Gössling, 2008; De Waal ve Escalante, 2011; Jin ve Drozdenko, 2010) ve itibarı (Lewis, 2003) üzerinde etkisinin olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, KSS'nin, şirketin çalışanları (Peterson, 2004; Turker, 2009) veya müşterileri (Brown ve Dacin, 1997; Sen ve Bhattacharya, 2001) gibi temel paydaşları üzerinde de olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Şirketler açısından olası tüm olumlu etkileri (Weber, 2008) ile ele alınan bu 'işletme-merkezli KSS' yaklaşımı (Carroll ve Shabana, 2010; Schreck, 2011), örgütlerin neden bu tür faaliyetlere artan bir ilgi gösterdiklerini kısmen açıklamaktadır. Buna göre örgütler, hissedarlarından kaynaklanan karlılık baskısı ile artan sosyal sorumluluk taleplerini dengelemek için KSS'yi stratejik bir yaklaşımla ele alabilmektedirler (Porter ve Kramer, 2006).

Diğer taraftan, literatürde örgütlerin kurumsal çevrelerindeki baskılara karşı (DiMaggio and Powell, 1983; Zucker, 1987), meşruiyetlerini kazanmak, sürdürmek veya onarmak için de (Suchman, 1995) bu tür faaliyetlere yöneldikleri öngörülmektedir (Moir, 2001). Fakat gerek işletme-merkezli bakış açısı, gerekse meşruiyet kazanma isteği gibi örgütsel düzeydeki motivasyon kaynakları, yöneticilerin karar verme süreçlerinde etkinliğinin yüksek olduğu günümüz şirket yönetişim sistemlerinde, KSS'nin nedenlerini ve sonuçlarını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Yöneticilerin, şirketlerindeki KSS yönlü örgütsel karar alma süreçlerine (Duarte, 2010) ve çalışanlarının KSS eğilimlerine etkileri göz önüne alınarak (Groves, 2013; Groves and LaRocca, 2012), şirketin KSS performansının yöneticilerin, kişisel değer ve

inançlarının bir sonucu olarak ortaya çıkması da mümkündür (Hemingway and Maclagan, 2004). Bu çalışma, bireysel düzeyde bir faktör olarak yöneticilerin sosyal sorumluluk değerler sistemini, Schwartz'ın (1994) değerler ve bu değerlere atfen önerdiği ideolojik yaklaşım çerçevesinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda geliştirilen bir ölçek ile 105 yönetici üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş olup, çalışma sonuçları Schwartz'ın (1994), ekonomik eşitlikçilik ideolojisine uygun bir şekilde, öz-aşkınlık ve kendini geliştirme değerleri arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, liberal ideoloji kapsamında ele alınan değişime açıklık ve muhafazakarlık değerleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sonuçlar, Türkiye'de KSS uygulamalarına egemen olan geleneksel yaklaşım ve hali hazırda uygulanmakta olan genel ekonomik politikalarla uyumlu görünmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Değerler olgusu, literatürde farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Schwartz ve Bilsky (1990), bu farklı yaklaşımlardan hareketle değerleri, (1) spesifik olayları etkileyen, (2) davranış ve olayların seçimine ve değerlendirilmesine rehberlik eden, ve (3) görece önem derecesine göre sıralanmış, (4) arzu edilen nihai durum ve davranışlar hakkındaki (5) kavram ve inançlar olarak tanımlamaktadır. Bireylerin, karar alma süreçlerini etkileyerek (Robbins vd., 2010), tutum ve davranışlarını büyük ölçüde şekillendirdiği öngörülen değerlerin (England, 1975; Schwartz, 2006), yöneticiler kanalıyla örgütleri etkileyip etkilemediği konusu teorik düzeyde tartışılagelmekle birlikte (Chin vd., 2013), literatürde yöneticilerin sahip oldukları değerlere ilişkin çok sayıda görgül çalışmanın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin değerler sistemini etkileyen faktörler açısından, kültür (Chinta ve Capar, 2007; Waldman vd., 2006 vb.), iş çevresi (Alexashin ve Blenkinsopp, 2005; Kelley vd., 2006; Tan, 2002a vb.) veya hem kültür hem iş çevresinin etkisi (Ralston vd., 1997; Ralston vd., 2006; Tan, 2002a; Tan, 2002b vb.) sıklıkla incelenmekle birlikte, kimi çalışmalarda, yöneticilere atfedilen bu değerlerin işadamı derneklerine olan üyelikler (Aycan ve Kirmanoglu, 2007), örgüt büyüklüğü (Askun vd., 2010), örgüt iklimi (Wallace vd., 1999), yaş (Mellahi ve Guermat, 2004) ve cinsiyet (Hamidullah vd., 2013) gibi faktörlerle ilişkisi de sorgulanmaktadır. Diğer taraftan, kimi yazarlar yönetici değerlerinin, birey ve örgüt üzerindeki etkilerine odaklanarak, değerlerin yönetimsel başarı (England ve Lee, 1974), firma başarısı (Sousa vd., 2010), karar verme (Ralston vd., 1993; Saha, 2012), liderlik (Groves ve LaRocca, 2012; Selvarajah vd., 2013), insan kaynakları yönetimi (Amba-Rao vd., 2000; Keleş ve Aycan, 2011) gibi alanlara etkisini incelemektedir.

Her geçen gün artan etik, çevresel, sosyal ve ekonomik sorunlara paralel olarak, literatürde bireylerin sahip oldukları değerler sisteminin, etik (Ralston vd., 2013), sürdürülebilirlik (Marcus vd., 2014), sürdürülebilir kalkınma (Kuralt ve Cîrnu, 2013), çevre (Fryxell ve Lo, 2003) ve sosyal sorumluluk (Potocan ve Nedelko, 2014; Wang ve Juslin, 2011; 2012) gibi alanlar üzerindeki etkisinin de yaygın bir şekilde çalışılmaya başlandığı görülmektedir. Bu kapsamda, yöneticilerin, örgütsel karar ve çıktılar üzerindeki etkileri dikkate alınarak, sahip oldukları değerlerin örgütün sosyal ve çevresel sorunlara yönelik tepkisini şekillendirebileceği öngörülmektedir (Duarte, 2010; Hemingway ve Maclagan, 2004). Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde, yöneticiler, örgütün kültürünü kendi değerleri ile harmanlayarak, örgütlerini daha sosyal sorumlu bir yapıya kavuşturabilmektedir (Jenkins, 2006). Yöneticilerin örgütün sosyal sorumluluk anlayışı ve uygulamaları üzerindeki etkisi büyük oranda kabul görmekle birlikte, hangi değerlerin ana role sahip olduğu konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Örneğin, bazı çalışmalar yaklaşımlarını paydaş-hissedar (Groves, 2013) ve paydaş-hissedar-toplum değerleri (Waldman vd., 2006) ekseni üzerinde kurmakta iken, bazılarının Carroll'ın (1979) ünlü KSS piramidini baz aldıkları (Heuvel vd., 2014; Sharfman vd., 2000), bazılarının ise herhangi bir yaklaşımı benimsemeyerek, insana/doğaya

saygı, sosyal adalet veya eşitlik (Duarte, 2010), kar-odaklılık (Zu ve Song, 2009) veya dürüstlük ve yardımseverlik (Choi ve Wang, 2007) gibi değerleri ön plana çıkardıkları görülmektedir.

Literatürde Schwartz Değerler Araştırması (SDA) (1994), yönetsel değerlerin farklı açılardan analizi bağlamında sıklıkla kullanılmakla birlikte [örneğin, kültürlerarası (Ralston, 2007) öğrenci-yönetici (Çakmakçı ve Karabatı, 2008), kuşaklararası (Lynton ve Beechler, 2012) farklılıkların tespitinde veya yöneticilerin sosyal/finansal odaklılıkları (Reynaud vd., 2007), sosyal sorumlu davranışlarının (Schneider vd., 2010) analizinde olduğu gibi], bu çalışmaların SDA'nın sunduğu ideolojik temelden hareketle bir yaklaşım oluşturmadıkları görülmektedir. Schwartz (1994) dört-boyutlu değerler sistemini, liberalizm ve ekonomik eşitlikçilik ideolojileri temelinde öne sürmekte ve "değişime açıklık" ile "muhafazakârlık" değerlerinin ilk ideoloji, "öz-aşkınlık" ve "kendini-geliştirme" değerlerinin ise ikinci ideoloji ekseninde ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, liberalizmi destekleyen bir ideolojik duruş, değişime açıklık değeri ile, ekonomik eşitlikçiliği destekleyen bir ideolojik duruş ise öz-aşkınlık değerine verilen önem ile kendisini göstermektedir. Bu iki ideolojik eksen göz önüne alınarak, bu çalışmada, yöneticilerin sosyal sorumluluk değerler sisteminde (1) "değişime açıklık"-"muhafazakarlık" değerleri arasında önemli bir fark olduğu, (2) "öz-aşkınlık"-"kendini-geliştirme" değerleri arasında önemli bir fark olduğu hipotezleri temel alınmıştır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Ölçek ve Veri Toplama

Çalışmada, yöneticilerin sosyal sorumluluk değerler sistemi, SDA özelinde hazırlanan bir ölçek ile ölçülmüştür. SDA'nın sunduğu 56 değer içeren, dört-boyutlu değerler sistemi baz alınarak, her bir boyut için, akademisyenlerden oluşan bir grubun yorumları dikkate alınarak, ifade seçenekleri oluşturulmuştur. Oluşturulan bu havuz bir soru formu olarak düzenlenmiş ve ilgili form kullanılarak, bir vakıf üniversitesinin İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde, beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak sunduğu İşletme Master Programı'na kayıtlı öğrencileri üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışma verisi üzerinde yapılan faktör ve korelasyon analizleri ile iki farklı bileşene yüklenen ve çok yüksek korelasyon değerine sahip olan ifadeler çıkarılmış ve alan araştırması için 14 soruluk bir ölçek elde edilmiştir. İlgili ölçek ve bileşenleri Tablo 1'de görülmektedir. İfadeler, "Firmamızda sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yapılmasını desteklerim, çünkü…" üst ifadesi eşliğinde, 5li-Likert ölçeği (kesinlikle katılıyorum/ kesinlikle katılmıyorum) ile sunulmuştur.

Table 1. Ölçek İfadeleri

Grup	Değer	No.	İfade
Öz-aşkınlık	Dünyanın iyiliği	1	dünyanın iyiliği için çalışmak istiyorum.
	Sosyal adalet	2	bu faaliyetlerin, sosyal adaletin gelişmesine katkıda bulunduğunu düşünüyorum.
	Sorumluluk	3	yakın çevremdeki insanlara karşı bazı sorumluluklarımın olduğuna inanıyorum.
	Manevi bir yaşam	4	bu tür faaliyetlerin gündelik yaşamıma bir anlam kattığını düşünüyorum.
Kendini geliştirme	Kamusal imajı korumak	5	bu faaliyetlerin itibarımı artıracağına düşünüyorum.
	Yeterlilik	6	bu faaliyetleri, yönetsel becerilerimi gösterebileceğim bir fırsat olarak görüyorum.
	Kendine saygı	7	bu faaliyetleri yapmanın, kendime olan saygımı artıracağını düşünüyorum.
Açıklık	Yaratıcılık	8	bu faaliyetlerin, yaratıcı tarafımı kullanmam için bana bir

			şans verdiğini düşünüyorum.
	Merak	9	yeni ve heyecan verici faaliyetler yapmaktan hoşlanıyorum.
	İlginç bir yaşam	10	yararlı ve eğlenceli bir şeyler yapmaktan hoşlanıyorum.
	Zevk	11	bu tür konularda çalışmak bana keyif veriyor.
Muhafazakarlık	Adanmışlık	12	dinsel inançlarım beni bu faaliyetleri yapmaya yöneltiyor.
	Geleneklere saygı	13	bu tür faaliyetlerin, bizim gelenek ve kültürümüzün bir parçası olduğunu düşünüyorum.
	Sosyal düzen	14	bu faaliyetlerin, daha istikrarlı bir topluma ulaşmaya katkısının olacağına inanıyorum.

Alan araştırması kapsamında, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne (TOBB) bağlı olarak, Türkiye çapında yerel düzeyde faaliyet gösteren 174 ticaret ve sanayi odasından, 163'ünün web sitesindeki üye bilgileri elde edilmiş ve her bir oda için 3'er üye tesadüfi olarak seçilerek, anket formu kendilerine elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Toplamda gönderilen 489 anketin, 105'i kullanılabilir bir şekilde doldurulup iletilmiştir. Bu durumda, cevaplama oranı %21,4 olarak gerçekleşmiştir.

3.2. Bulgular

Çalışmaya katılan bireylerin yaşları 25-65 arasında değişmekte olup, ortalama yaş 42 olarak bulunmuştur. Katılımcıların %47'si kadın, %77'si ise üniversite veya daha yüksek bir dereceye sahiptir. Diğer taraftan, katılımcıların %41,7'si alt-düzey, %1,9'u orta düzey, %52,8'i üst-düzey yönetici olarak görev yapmakta, çalıştıkları kurumlar ise (çalışan sayısı temel alınarak) %21,3'ü mikro, %28,7'si küçük, %18,5'i orta, %7,4'ü ise büyük ölçekli işletme kategorisine girmektedir. Şirketlerin %29'u üretim, %34'ü ise hizmetler sektöründe faaliyet göstermektedir.

Çalışmada, AMOS.16 kullanılarak, ilgili ölçek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucu dört-faktörlü yapıyı, eşik değerler kapsamında (Browne ve Cudeck, 1993; MacCallum vd., 1996) doğrulanmıştır ($X2/df=94,981/66=1,439$; $CFI=0.961$; $RMSEA=0.065$). Ölçek güvenilirliği, SPSS.22 kullanılarak ölçülmüş ve Cronbach alfa değeri 0,869 olarak elde edilmiştir. SPSS.22 kullanılarak gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına göre, değişime açıklık ($\mu=4,1476$) ve muhafazakârlık ($\mu=4,0254$) değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte ($t=1,779$; $p=0.078$); öz-aşkınlık ($\mu=4,3262$) ve kendini geliştirme ($\mu=3,9111$) değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir ($t=7.382$; $p<0.01$).

4. SONUÇ

Çalışmada elde edilen bulgular, öz-aşkınlık ve değişime açıklık değerlerinin, yöneticilerin KSS değerler sisteminin en önemli boyutları olduğunu göstermektedir. Çalışma hipotezleri içerisinden ise sadece biri desteklenmiş görünmektedir. Buna göre, Schwartz'ın (1994) ekonomik eşitlikçilik ideolojisine uygun bir şekilde, öz-aşkınlık ve kendini geliştirme değerleri arasında anlamlı bir fark bulunmakla birlikte, liberalizm ideolojisi kapsamında değişime açıklık ve muhafazakârlık değerleri arasında bir fark bulunmamaktadır. Öz-aşkınlık değerine atfedilen bu önem, KSS'nin Türkiye özelinde, Osmanlı'dan günümüze dek gelen geleneksel vakıf kültürü ve bu kültürün getirdiği hayırseverlik anlayışı ekseninde uygulamaya geçirilmesi ile yakından ilişkili görünmektedir. Diğer taraftan, sonuçlar Türkiye'de hali hazırda etkin olan ekonomik sistem açısından ele alındığında, uzun yıllardır süregiden hem liberal hem muhafazakâr bir çizginin, yöneticilerin liberalizm ile muhafazakârlık değerlerini aynı anda benimsemesine yol açabileceği öngörülmektedir. Bu çalışmanın kısıtlarının aşılması ve sonuçların doğrulanması için, ilgili alanda yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Alexashin, Y. Ve Blenkinsopp, J. (2005), "Changes in Russian managerial values: A test of the convergence hypothesis?", The International Journal of Human Resource Management, 16(3), 427-444.

Amba-Rao, S.C., Petrick, J.A., Gupta, J.N. ve Embse, T. J.V.D. (2000), "Comparative performance appraisal practices and management values among foreign and domestic firms in India", International Journal of Human Resource Management, 11(1), 60-89.

Askun, D., Oz, E.U. ve Aşkun, O.B. (2010), "Understanding managerial work values in Turkey", Journal of Business Ethics, 93(1), 103-114.

Aycan, Z. ve Kirmanoglu, H. (2007), "Managerial subcultures in Turkey: How does membership in business associations impact managerial values and assumptions?", European Journal of International Management, 1(1), 111-128.

Beurden, P.V. ve Gössling, T.(2008), "The Worth of Values: A Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance", Journal of Business Ethics, 82(2), 407-424.

Brown, T.J., ve Dacin, P.A.(1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", Journal of Marketing, 61(1), 68-84.

Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993), "Alternative ways of assessing model fit", K.A. Bollen ve J.S. Long (der.), Testing Structural Equation Models. Newbury Park, CA: Sage, pp. 445-455.

Burke, L. Ve Logsdon, J. M. (1996), "How corporate social responsibility pays off", Longe Range Planning, 29(4), 495–502.

Carroll, A.B.(1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", Academy of Management Review, 4(4), 497–505.

Carroll, A.B.(1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, 34(4), 39–48.

Caroll, A.B. ve Shabana, K.M.(2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", International Journal of Management Reviews, 85-105.

Chin, M.K., Hambrick, D.C. ve Treviño, L.K. (2013), "Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social Responsibility", Administrative Science Quarterly, 58(2), 197-232.

Chinta, R. ve Capar, N. (2007), "Comparative analysis of managerial values in the USA and China", Journal of Technology Management in China, 2(3), 212-224.

Choi, J. ve Wang, H. (2007), "The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy", Journal of Business Ethics, 75(4), 345-359.

Çakmakçı, U.M. ve Karabatı, S. (2008), "Exploring managerial values in the changing Turkish business context", Journal of Management Development, 27(7), 693-707.

De Waal, A.A. ve Escalante, G.O. (2011), "Does the Application of Corporate Social Responsibility Support a High Performance Organisation in Achieving Better Results? The Case of Mining Multinationals in Peru", International Journal of Sustainable Strategic Management, 3(1), 33-49.

DiMaggio, P.J. ve W.W. Powell (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, 48(2), 147-160.

Duarte, F. (2010), "Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures", Journal of Business Ethics, 96(3), 355-368.

England, G.W. (1975), The Manager and His Values. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co

England, G.W. ve Lee, R. (1974), "The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia", Journal of Applied Psychology, 59(4), 411-419.

European Commission (EC) (2011), European Policy on CSR. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, Erişim Tarihi: 05.03.2013.

Fryxell, G.E. ve Lo, C.W. (2003), "The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China", Journal of Business Ethics, 46(1), 45-69.

Groves, K.S. (2013), "Examining leader-follower congruence of social responsibility values in transformational leadership", Journal of Leadership & Organizational Studies, DOI: 10.1177/1548051813498420.

Groves, K.S. ve LaRocca, M.A. (2012), "Does transformational leadership facilitate follower beliefs in corporate social responsibility? A field study of leader personal values and follower outcomes", Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(2), 215-229.

Hamidullah, M.F., Riccucci, N.M. ve Pandey, S.K. (2013), "Women in city hall: Gender dimensions of managerial values", The American Review of Public Administration. DOI: 10.1177/0275074013498464.

Hemingway, C.A. ve Maclagan, P.W. (2004), "Managers' personal values as drivers of corporate social Responsibility", Journal of Business Ethics, 50(1), 33-44.

Heuvel, G.v.d., Soeters, J. ve Gössling, T. (2014), "Global business, global responsibilities: Corporate social responsibility orientations within a multinational bank", Business Society, 53: 378-413.

Jenkins, H. (2006), "Small business champions for corporate social Responsibility", Journal of Business Ethics, 67(3), 241-256.

Jin, K.G. ve Drozdenko, R.G. (2010), "Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals", Journal of Business Ethics, 92(3), 341-359.

Keleş, S. ve Aycan, Z. (2011), "The relationship of managerial values and assumptions with performance management in Turkey: understanding within culture variability", The International Journal of Human Resource Management, 22(15), 3080-3096.

Kelley, L., MacNab, B. ve Worthley, R. (2006), "Crossvergence and cultural tendencies: A longitudinal test of the Hong Kong, Taiwan and United States banking sectors", Journal of International Management, 12(1), 67-84.

Kuralt, B. ve Cîrnu, C.E. (2013), "The impact of employees' personal values on their attitudes toward sustainable development: Cases of Slovenia and Romania. Management-Journal of Contemporary Management Issues", 2(18), 1-20.

Lewis, S.(2003), "Reputation and Corporate Responsibility", Journal of Communication Management, 7(4), 356-366.

Lynton, N. ve Beechler, S. (2012), "Using Chinese managerial values to win the war for talent", Asia Pacific Business Review, 18(4), 567-585

MacCallum, R.C., Browne, M.W. ve Sugawara, H.M. (1996), "Power analysis and determination of sample size for covariance structure modelling", Psychological Methods, 1, 130-149.

Marcus, J., MacDonald, H. A. ve Sulsky, L. M. (2014), "Do personal values influence the propensity for sustainability actions? A policy-capturing study", Journal of Business Ethics, DOI 10.1007/s10551-013-2032-4

Mellahi, K. ve Guermat, C. (2004), "Does age matter? An empirical examination of the effect of age on managerial values and practices in India", Journal of World Business, 39(2), 199-215.

Moir, L. (2001), "What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?", Corporate Governance, 1(2), 16-22.

Peterson, D.K. (2004), "The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", Business &Society, 43(3), 296–319.

Porter, M.E. ve Kramer, M.R.(2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, 80(12), 56–65.

Porter M.E. ve Kramer M.R.(2006), "The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, 84(12): 78–92.

Potocan, V. ve Nedelko, Z. (2014), "A new socio-economic order: Evidence about employees' values' influence on corporate social Responsibility", Systems Research and Behavioral Science. DOI: 10.1002/sres.2264

Ralston, D. A. (2007), "Cuba: A comparison of work values on Castro's island with those in the United States", Thunderbird International Business Review, 49(6), 655-670.

Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Terpstra, R.H., Holt, D.H., Cheung, F. ve Ribbens, B.A. (1993), "The impact of managerial values on decision-making behaviour: A comparison of the United States and Hong Kong, Asia Pacific Journal of Management, 10(1), 21-37.

Ralston, D.A., Holt, D.H., Terpstra, R.H., & Yu, K.C. (1997), "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the US, Russia, Japan and China", Journal of International Business Studies, 28(1), 177-207.

Ralston, D.A., Pounder, J., Lo, C.W., Wong, Y.Y., Egri, C.P. ve Stauffer, J. (2006), "Stability and change in managerial work values: A longitudinal study of China, Hong Kong, and the US", Management and Organization Review, 2(1), 67-94.

Ralston, D.A. vd. (2013), "Societal-level versus individual-level predictions of ethical behavior: A 48-society study of collectivism and individualism", Journal of Business Ethics, DOI 10.1007/s10551-013-1744-9.

Reynaud, E. vd. (2007). The differences in values between managers of the european founding countries, the new members and the applicant countries: Societal orientation or financial orientation? European Management Journal, 25(2), 132-145.

Robbins, S.P., Judge, T.A. ve Campbell, T.T. (2010), Organizational Behavior. UK: Pearson.

Sharfman, M.P., Pinkston, T.S. ve Sigerstad, T.D. (2000), "The effects of managerial values on social issues evaluation: An empirical examination", Business & Society, 39(2), 144-182.

Schneider, S.C., Zollo, M. ve Manocha, R. (2010), "Developing socially responsible behaviour in managers", Journal of Corporate Citizenship, (39), 21-40.

Schwartz, S.H. (1992), "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", M.P. Zanna (der.), Advances in experimental social psychology, San Diego: Academic Press, 1-65.

Schwartz, S.H. (1994), "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?", Journal of Social Issues, 50(4), 19-45.

Schwartz, S.H. (2006), A theory of cultural value orientations: Explication and applications', comparative sociology, 5, 137-182.

Schwartz, S.H. ve Bilsky, W. (1990), "Toward A universal psychological structure of human values", Journal of Personality and Social Psychology, 58, 878-891.

Schreck, P. (2011), "Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis", Journal of Business Ethics, 103(2), 167-188.

Sen, S. ve Bhattacharya, C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", Journal of Marketing Research, 38(2), 225-243.

Selvarajah, C., Meyer, D. ve Donovan, J. (2013), "Cultural context and its influence on managerial leadership in Thailand", Asia Pacific Business Review, 19(3), 356-380.

Sousa, C.M.P., Ruzo, E. ve Losad, F. (2010), "The key role of managers' values in exporting: Influence on customer responsiveness and export performance", Journal of International Marketing, 18(2), 1-19.

Suchman, M.C.(1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", Academy of Management Review, 20(3), 571-610.

Tan, B. (2002a), "The impact of national environment on managerial value systems: A comparative study of Chinese managers in the United States, Singapore and the People's Republic of China", Management International Review, 42(4): 473-486.

Tan, B.L.B. (2002b), "Researching managerial values: a cross-cultural comparison", Journal of Business Research, 55(10), 815-821.

Turker, D. (2009). "How Corporate Social Responsibility influences organizational commitment", Journal of Business Ethics, 89, 189–204.

Waldman, D.A. vd., (2006), "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries", Journal of International Business Studies, 37(6), 823-837.

Wallace, J., Hunt, J. ve Richards, C. (1999), "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values", International Journal of Public Sector Management, 12(7), 548-564.

Wang, L. ve Juslin, H. (2012), "Values and corporate social responsibility perceptions of Chinese university students", Journal of Academic Ethics, 10(1), 57-82.

Weber, M. (2008), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for CSR", European Management Journal, 26(4), 247-261.

Zu, L. ve Song, L. (2009), "Determinants of managerial values on corporate social responsibility: Evidence from China", Journal of Business Ethics, 88(1), 105-117.

Zucker, L.G. (1987), "Institutional Theories of Organization", Annual Review of Sociology, 13, 443-464.